

UNSERE MISSION

Wir wollen innovative Produkte erforschen, entwickeln und erfolgreich vermarkten und damit Krankheiten vorbeugen und heilen, Leiden lindern und Lebensqualität verbessern.

Ebenso wollen wir wirtschaftlich erfolgreich sein, um Mehrwert für jene zu schaffen, die Ideen, Arbeit und finanzielle Ressourcen in unser Unternehmen investieren.

INHALTSVERZEICHNIS

KONZERNÜBERSICHT	Kennzahlen im Überblick	2
	Nachrichten 2011	3
	Brief von Daniel Vasella	4
	Interview mit Joseph Jimenez	8
GESUNDHEITSPORTFOLIO	Inhalt	16
	Pharmaceuticals	18
	Novartis Institutes for BioMedical Research	29
	Alcon	34
	Sandoz	40
	Vaccines and Diagnostics	46
	Consumer Health	52
CORPORATE CITIZENSHIP	Inhalt	60
	Gesellschaftliche Verantwortung	62
	Engagement für die Patienten	70
	Engagement für Mitarbeitende und Gemeinschaften	72
	Dem Umweltschutz verpflichtet	76
	Der Unternehmensethik verpflichtet	78
	Assurance-Bericht	81
CORPORATE GOVERNANCE	Inhalt	86
	Unser Verwaltungsrat	92
	Unsere Geschäftsleitung	104
VERGÜTUNGSBERICHT	Inhalt	116
	Vergütungsbericht	117
FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE	Inhalt	142
	Operativer und finanzieller Lagebericht	145
	Dividendenpolitik und Angaben zur Aktie	197
	Novartis Konzernrechnung	200
	Jahresrechnung der Novartis AG	274
	Termine für die finanzielle Berichterstattung 2012, Kontaktinformationen, zukunftsgerichtete Aussagen	296

EINBLICKE – MENSCHEN UND GESUNDHEIT

Von Eugene Richards, Fotojournalist

DER KREISLAUF DES LEBENS	12
KEINE GARANTIE	32
DIE FAST PERFEKTE SICHT	38
NUR DER ANFANG	44
EIN MANN FÜR ALLE FÄLLE	50
DIE ALLTÄGLICHE BEDROHUNG DURCH MALARIA	56
ÜBER SICH SELBST HINAUSWACHSEN	68
DER LANGE WEG IN DIE DÖRFER	74
SCHICKSALE ANDERER MENSCHEN	82
ICH BIN SO, WIE ICH BIN	112
SEIN LEBEN MEISTERN	138
Unser Dank und Fotografie Geschäftsbericht	294

KONZERNÜBERSICHT

Novartis bietet medizinische Lösungen an, um damit auf die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften auf der ganzen Welt einzugehen. Unser Produktportfolio konzentriert sich auf ein breites Spektrum der Gesundheitsversorgung und umfasst Arzneimittel, Produkte für die Augenheilkunde, Generika, Impfstoffe, konsumentenorientierte rezeptfreie Medikamente und tiermedizinische Produkte.

KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2011	2010
Nettoumsatz	58 566	50 624
Operatives Ergebnis	10 998	11 526
Operative Marge (%)	18,8	22,8
Reingewinn	9 245	9 969
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ¹ (USD)	3,83	4,28
Kernergebnisse ²		
Operatives Ergebnis	15 909	14 006
Operative Kernmarge (%)	27,2	27,7
Reingewinn	13 490	12 029
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ¹ (USD)	5,57	5,15
Forschung & Entwicklung	9 239	8 080
In % des Nettoumsatzes	15,8	16,0
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	123 686	119 418
Durchschnittliche Eigenkapitalrendite (%)	13,6	15,7
Free Cashflow Konzern	12 503	12 346

AKTIENINFORMATIONEN

	2011	2010
Aktie Jahresendkurs (CHF)	53,70	54,95
ADS Jahresendkurs (USD)	57,17	58,95
Dividende ⁵ (CHF)	2,25	2,20
Ausschüttungsquote ⁶	63	55

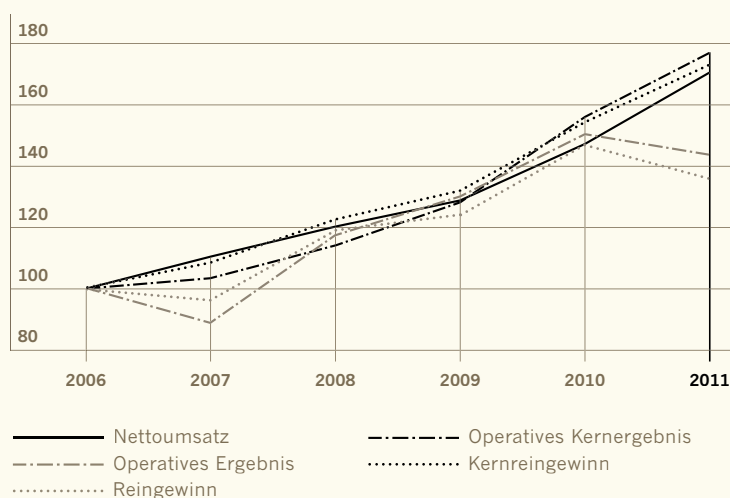
¹Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2011: 2 382,5 Millionen (2010: 2 285,7 Millionen)

²Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn, Kerngewinn pro Aktie und in den Kernaktivitäten von Forschung & Entwicklung werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS, REINGEWINN, OPERATIVES KERNERGEBNIS UND KERNREINGEWINN⁴

(Index: 2006 = 100%)



NETTOUMSATZ 2011 NACH REGIONEN

(In % und in Mio. USD)

USA	33	19 225
Europa	37	21 507
Asien/Afrika/Australasien	21	12 354
Kanada und Lateinamerika	9	5 480
Total		58 566

⁴Um einen Vergleich zu ermöglichen, sind in allen Angaben zu den Jahren 2006 und 2007 die 2007 veräußerten Ernährungsgeschäfte von Consumer Health ausgeklammert.

⁵Dividendenzahlung für das Jahr 2011: Vorschlag an die Generalversammlung 2012

⁶Die Ausschüttungsquote wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet. 2011 auf Basis der geschätzten Anzahl am Tag der Dividendenausschüttung ausstehender Aktien.

NACHRICHTEN 2011

PERFORMANCE

Der Nettoumsatz steigt um 16% (+12% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 58,6 Milliarden. Das operative Ergebnis verringert sich aufgrund ausserordentlicher Aufwendungen von netto USD 1,9 Milliarden um 5% (+1% kWk) auf USD 11,0 Milliarden. Das operative Kernergebnis verbessert sich um 14% (+16% kWk) auf USD 15,9 Milliarden. Der Reingewinn sinkt parallel zum operativen Ergebnis um 7% (-2% kWk) auf USD 9,2 Milliarden. Der Kernreingewinn erhöht sich um 12% (+15% kWk) auf USD 13,5 Milliarden.

Die jüngsten Produkte treiben das Wachstum im gesamten Spektrum des Gesundheitsportfolios voran. Die seit 2007¹ eingeführten Produkte steigern ihren Anteil am Konzernumsatz gegenüber 2010 von 19% auf 25%.

PRODUKTE

Seit 2007¹ eingeführte Produkte verzeichnen einen Zuwachs von 38% auf USD 14,4 Milliarden. Die Division Pharmaceuticals erreicht 2011 15 wichtige Zulassungen in den USA, der EU und Japan und setzt damit die Verjüngung des Portfolios fort. Zu den Neuzulassungen zählen neue Indikationen für Everolimus (*Votubia/Afinitor*) in der EU und den USA, unser bahnbrechendes Medikament *Gilenya* zur Behandlung von multipler Sklerose in Europa und Japan, zwei neue Indikationen für *Lucentis* in der EU sowie *Arcapta Neohaler* zur Behandlung chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung in den USA. Die Division Alcon erhält für *Dailies Total 1*, eine Ein-Tages-Kontaktlinse auf Basis der Silikon-Hydrogel-Technologie, die Zulassung in der EU und für den *WaveLight EX500* Excimer Laser die Zulassung in den USA.

PIPELINE

Mit über 130 Entwicklungsprojekten verfügen wir über eine der führenden pharmazeutischen Pipelines der Branche. Zu den Meilensteinen der Entwicklung zählen Spätphasestudien, die zeigen, dass *Afinitor* in Kombination mit Exemestan bei Frauen mit fortgeschrittenem Brustkrebs den Zeitraum ohne Krankheitsprogression signifikant verlängert. Im Impfstoffbereich zeigt der Impfstoffkandidat *Bexsero* in zwei zulassungsrelevanten Studien eine vielversprechende Wirkung beim Schutz von Kleinkindern gegen Meningokokken der Serogruppe B. Sandoz beginnt mit der Rekrutierung von Patienten mit rheumatoider Arthritis für eine Phase-II-Studie mit einem Rituximab-Biosimilar (Generikum von Rituxan[®]/MabThera[®]).

FORSCHUNG

Die Novartis Institutes for BioMedical Research investieren massgeblich in die Erforschung von Krankheitsgebieten mit hohem Therapiebedarf und vielversprechende wissenschaftliche Bereiche. Biopharmazeutika stellen einen wachsenden Anteil der explorativen Pipeline.

PORTFOLIO

Nach der vollständigen Übernahme am 8. April 2011 wird Alcon, der Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde, als jüngste und zweitgrösste Division im diversifizierten Gesundheitsportfolio des Konzerns etabliert. Die Division Pharmaceuticals erwirbt das auf Krebsdiagnostik spezialisierte Unternehmen Genoptix und verstärkt damit ihre Geschäftseinheit Molecular Diagnostics. Die Division Vaccines and Diagnostics übernimmt 85% von Zhejiang Tianyuan, einem der grössten chinesischen Impfstoffhersteller in Privatbesitz.

CORPORATE CITIZENSHIP

Gesellschaftliches Engagement für eine bessere Gesundheitsversorgung ist ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit von Novartis. Mit Programmen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung für bedürftige Patienten verbessern sollen, erreicht Novartis 2011 mehr als 89 Millionen Menschen. Der Wert dieser Programme, einschliesslich der Aktivitäten der Forschungs- und Entwicklungsinstitute für Krankheiten in Entwicklungsländern, beläuft sich auf insgesamt USD 1,7 Milliarden bzw. 3% des Nettoumsatzes.

DIVIDENDE

Für 2011 wird eine Erhöhung der Dividende um 2% auf CHF 2,25 pro Aktie vorgeschlagen (2010: CHF 2,20 pro Aktie). Dies wäre die 15. Dividendenerhöhung in Folge, bei einer Dividendenrendite von 4,2%.

¹Ohne Influenza-A/H1N1-Impfstoffe; einschliesslich Alcon auf Pro-forma-Basis für 2010



Dr. Daniel Vasella

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Was 2008 mit einer Bankenkrise begann, hat sich im vergangenen Jahr zu einer Schuldenkrise vieler Industrieländer entwickelt. Bisher fehlen glaubwürdige Lösungsansätze zu einer kurzfristigen, geschweige denn langfristigen Behebung der Budgetdefizite und einem Schuldenabbau. Es scheint heute unwahrscheinlich, dass langfristig alle über Jahrzehnte aufgebauten Sozialwerke aufrechterhalten werden können. Die Ausweitung der Geldmengen mag zwar kurzfristig über gravierende Probleme hinwegtäuschen, doch kann kein Zweifel daran bestehen, dass uns die Konsequenzen der Schulden- und Geldmengenpolitik eines Tages einholen werden.

Trotz dieses von Unsicherheit geprägten Umfelds durfte Novartis für das Geschäftsjahr 2011 erneut einen Rekordumsatz von USD 58,6 Milliarden und einen Jahresüberschuss von USD 9,2 Milliarden verbuchen. Die meisten Divisionen konnten zudem ihren Marktanteil vergrössern.

Die über die letzten 15 Jahre verfolgte Strategie, uns auf den Gesundheitssektor zu konzentrieren, hat sich als erfolgreich erwiesen.

Unsere Tätigkeiten umfassen Prävention, Diagnostik und vor allem die medikamentöse Therapie. Dies eröffnet verschiedene Expansionsmöglichkeiten sowohl geografisch als auch in Bezug auf neue Produkte und erlaubt, Kenntnisse und Erfahrungen über mehrere Geschäftsbereiche hinweg erfolgreich zu nutzen. Unsere fokussierte Diversifikationsstrategie reduziert zudem die Risiken, vor allem durch die Diversifizierung der Kostenträger.

Innovation, Qualität und Produktivität sind auch in Zukunft für alle Divisionen die Voraussetzungen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Innovationskraft ist besonders für Pharmaceuticals entscheidend. Entsprechend haben wir auch im vergangenen Jahr über 20% des Pharmaceuticals-Umsatzes in F&E investiert. Unsere reichhaltige Pipeline umfasst Produkte zur Behandlung gewisser Krebsarten, von Lungenkrankheiten, metabolischen Krankheiten, Infektionen sowie Autoimmun- und Augenerkrankungen.

Novartis hat sich erfolgreich in neuen Therapiegebieten etabliert und sein Produktportfolio hoch spezialisierter Medikamente ausgebaut. Dank neuer Forschungsansätze könnte es uns auch gelingen, bisher unbehandelbare genetisch bedingte Krankheiten anzugehen.

Die Einführung von *Gilenya*, der ersten oralen Therapie für Multiple Sklerose, ist ein Erfolg. *Afinitor/Votubia* erweist sich als neue und wertvolle Krebstherapie. Ergebnisse klinischer Studien bestätigen, über die bereits genehmigten Indikationen hinaus, in Kombination mit dem Aromataseinhibitor Exemestan ein beachtliches Potenzial bei der Behandlung von Östrogenrezeptor-positivem, metastasierendem Brustkrebs. *Tasigna* hat sich bei der Behandlung der chronischen myeloischen Leukämie wirksamer als *Glivec* erwiesen, obwohl Letzteres bereits einen sehr hohen Behandlungsstandard gesetzt hatte. Kurz vor Jahresende erhielten wir die Marktzulassung für *Lucentis* in China. In den wichtigsten Ländern ist *Lucentis* nicht nur für die feuchte Makuladegeneration, sondern auch zur Behandlung des diabetischen Makulaödems und des Verschlusses der Retinavenen zugelassen.

2011 markiert auch den Beginn des Patentablaufs für *Diovan*, unseren erfolgreichen Blutdrucksenker, in grösseren europäischen

Märkten. 2012 wird der Patentschutz auch in den USA auslaufen. Innerhalb von 2 Jahren rechnen wir mit einem entsprechenden Umsatzrückgang, der 4 Milliarden Dollar erreichen kann. Wir hoffen, dass dieser durch das voraussichtlich dynamische Wachstum neuer Produkte kompensiert wird.

Dank sorgfältigen und professionellen Vorgehens konnte der weltweit führende Augenhilmittelproduzent Alcon reibungslos integriert werden. Die gesetzten Synergieziele wurden übertroffen, und die Umsatzsteigerung erreichte 7% bei konstanten Wechselkursen. Damit trägt diese neue Division signifikant zum Wachstum der Gruppe bei.

Die Entscheidung, das Generikageschäft systematisch aufzubauen, wurde erst kritisch hinterfragt und inzwischen von anderen Unternehmen kopiert. Sandoz, unsere Generikadivision, wächst weltweit dynamisch. Über die letzten 12 Monate hat der Blutverdünner Enoxaparin als Erstes unserer Generika mehr als USD 1 Milliarde Umsatz generiert.

Die Division Vaccines and Diagnostics gewann neue Marktanteile mit *Menveo*, einem Impfstoff gegen Meningitis Typ A, C, W-135 und Y. *Bexxero* gegen Meningitis Typ B, eine bei Neugeborenen oft tödlich verlaufende Infektion, befindet sich in Europa im Stadium behördlicher Prüfung.

Dank ihrer Investition in den Impfstoffproduzenten Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd. in China verfügt die Division auch über einen Zugang zu diesem vielversprechenden Markt.

Sowohl das Selbstmedikations- wie auch das Tiergesundheitsgeschäft wuchsen dank ihrer guten Produkt-Portfolien im einstelligen Bereich.

Neben vielen Erfolgen gab es natürlich auch Rückschläge. Eine Langzeitstudie mit dem Blutdrucksenker *Rasilez/Tekturna* ergab negative Resultate bei Risikopatienten mit vorbestehenden Nieren- oder Kreislaufkrankheiten. Bei allen Fortschritten in der Forschung und Entwicklung kam es bei der Registrierung einiger Produkte auch zu Verzögerungen.

Ein besonderes Augenmerk und verstärkte Anstrengungen verlangt das Qualitätsmanagement in der Produktion. Wie viele andere Konkurrenten erhielt auch Sandoz eine Verwarnung durch die FDA, welche ihre Anforderungen deutlich erhöht hat. Aus Gründen der Qualitätssicherheit haben wir die Herstellung von Selbstmedikations- und Tiergesundheitsprodukten in unserer Produktionsstätte in Lincoln im US-Bundesstaat Nebraska vorübergehend unterbrochen. Korrekturmaßnahmen, einschliesslich Veränderungen in der Leitungsstruktur und rigorosen Trainings, wurden eingeleitet. Generell haben wir weitere qualitätsorientierte Investitionen in unsere Produktionsstandorte beschlossen.

Wegen staatlich verordneter Preissenkungen und Patentabläufen kommt Initiativen zur Produktivitätssteigerung wachsende Bedeutung zu. Dies führte zu einigen Werkschließungen und damit verbundenen Produktverlagerungen. Auch die Forschung und Entwicklung überprüfte ihre Aktivitäten kritisch. Dies führte zur Auslagerung einiger zyklischer Aktivitäten in der Entwicklung und zur Reorganisation der Forschungsaktivitäten im Bereich der zentralnervösen Erkrankungen, was schlussendlich zur Schliessung der entsprechenden Abteilung in Basel führte. Wegen des auslaufenden Patentschutzes für *Diovan* bleibt die Umstrukturierung unseres US-Geschäfts unerlässlich. Gleichzeitig investieren wir zunehmend in Wachstumsregionen wie Asien und Südamerika.

Restrukturierungen mit Personalabbau sind für Mitarbeitende besonders in Zeiten steigender Arbeitslosigkeit sehr belastend; für das Management gehören sie zu den unangenehmsten Verantwortungen. Ein Unternehmen, das wegen des damit verbundenen Ungemachs notwendige Anpassungen an veränderte Marktbedingungen unterlässt, wird dafür jedoch über kurz oder lang einen noch viel höheren Preis bezahlen müssen.

Auch 2011 hat Novartis wieder Patienten unterstützt, die sich aus finanziellen Gründen eine Therapie nicht leisten können. Dies betrifft vor allem Menschen in Entwicklungsländern. In Zusammenarbeit mit der WHO werden seit mehreren Jahren alle weltweit benötigten Lepramedikamente unentgeltlich zur Verfügung gestellt. Dank der seit 2001 ohne Profit verkauften 480 Millionen Dosen unseres Malariamedikaments *Coartem* konnte in den letzten Jahren schätzungsweise eine Million Menschenleben gerettet werden – die meisten von ihnen Kinder. Es handelt sich damit um das grösste und wichtigste Programm dieser Art.

Kürzlich gelang es unseren Forschern zudem, mit den sogenannten Imidazolopiperazinen eine neue und vielversprechende Wirkstoffklasse gegen Malaria zu entdecken. Darüber hinaus forschen wir weiter nach neuen Medikamenten und Impfstoffen zur Behandlung seltener Krankheiten, die vor allem in Entwicklungsländern vorkommen.

Auch Alcon engagiert sich mit Pro-bono-Programmen im Bereich der Augenheilkunde. In Indien hat Novartis vor einigen Jahren in Zusammenarbeit mit Ärzten ein innovatives Programm zur besseren Gesundheitsversorgung in ländlichen Gegenden entwickelt, das sich reger Nachfrage erfreut und bereits 33 000 Dörfer umfasst.

Auch im neuen Jahr werden wir unsere Primäraufgaben im Bereich der Prävention und Behandlung weiterverfolgen, indem wir nach innovativen Medikamenten und Impfstoffen forschen und auch preisgünstige, hochwertige Generika anbieten.

Trotz der wegen der öffentlichen Verschuldung und eines schwachen Wachstums unsicheren Wirtschaftslage werden wir unsere Strategie weiterverfolgen. Zum mittelfristigen Ausbau von Marktanteilen bleiben Innovationskraft und Expansion in Wachstumsmärkten von zentraler Bedeutung. Zugleich muss der Preisdruck durch Produktivitätssteigerungen ausgeglichen werden. Dies wird Restrukturierungsmaßnahmen in bestimmten Märkten erfordern, die wir jedoch sozialverträglich umsetzen werden. Der Aufrechterhaltung höchster Qualitätsansprüche muss auch in Zukunft die notwendige Aufmerksamkeit zukommen. In China wird unser Forschungszentrum aufgebaut. In Brasilien und Russland erstellen wir Produktionsstätten.

Wir werden weiterhin in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden investieren, da ihre Kompetenz, Motivation und Integrität der Schlüssel zu unserem Erfolg sind. Die Geschäftsleitung hat sich verpflichtet, unseren Verhaltenskodex weltweit durchzusetzen. Es gilt, das Vertrauen der verschiedenen Anspruchsgruppen und unseren guten Ruf auch in Zukunft zu erhalten.

Wir vertrauen darauf, dank unserer Pipeline, die als eine der reichsten und vielversprechendsten der Industrie gilt, auch künftig zur wirkungsvollen Behandlung von Patienten weltweit beizutragen und so Wachstum und Gewinne zu generieren.

Ich möchte unseren Mitarbeitenden und Führungskräften weltweit für ihre herausragende

Arbeit im vergangenen Jahr und ihren anhaltenden Einsatz zur Erfüllung unserer Mission danken.

Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, gebührt unser Dank für Ihre Treue. So freut es uns, Ihnen für das Jahr 2011 eine auf CHF 2,25 erhöhte Dividende vorschlagen zu dürfen.

Mit den besten Grüßen



Dr. Daniel Vasella
Präsident des Verwaltungsrats

AUFBAU EINER DAUERHAFTEN FÜHRUNGSPPOSITION IM GESUNDHEITSMARKT

Novartis verfolgt eine Strategie der fokussierten Diversifikation. Unser vielfältiges Portfolio konzentriert sich auf wissenschaftsbasierte Gesundheitssektoren, die wachsen, Innovationen honorieren und zu einer besseren Lebensqualität der Patienten beitragen.

PHARMACEUTICALS

Novartis erforscht und entwickelt innovative, patentgeschützte Arzneimittel, welche die Behandlungsergebnisse zugunsten der Patienten und der Gesundheitsversorger verbessern. Die Division ist ein führender Anbieter von Medikamenten für die Onkologie, Allgemein- und Spezialmedizin und verfügt über eine branchenführende Pipeline. Dank Innovationen konnten wir unser Produktportfolio verjüngen und das Wachstum steigern. Neu eingeführte Arzneimittel erwirtschafteten 2011 28 Prozent des Divisionsumsatzes.

ALCON

Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet innovative Produkte für die Augenchirurgie, ophthalmologische Pharmazeutika sowie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemittel an, um weltweit die dringendsten Bedürfnisse im Bereich der Augenheilkunde zu erfüllen. Als zweitgrösste Division erweitert Alcon das diversifizierte Gesundheitsportfolio von Novartis um eine neue, dynamische Wachstumsplattform.

SANDOZ

Sandoz ist der weltweit zweitgrösste Generikahersteller und bietet preisgünstige, qualitativ hochwertige Medikamente an. Das Unternehmen konzentriert sich auf differenzierte Generika, die schwieriger zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten sind, jedoch ein stärkeres Wachstum und eine höhere Rentabilität versprechen. Sandoz ist zudem der weltweit führende Anbieter von Biosimilars.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Novartis will zur Prävention von Krankheiten beitragen und ist ein führender Hersteller von Grippeimpfstoffen. Die Division verfügt über eine vielfältige Entwicklungspipeline mit einer zukunftssträchtigen Plattform von Meningokokken-Impfstoffen. Unsere Diagnostika tragen dazu bei, Blutvorräte zu schützen und die Sicherheit der Patienten zu gewährleisten.

CONSUMER HEALTH

Novartis ist ein führender Anbieter rezeptfrei erhältlicher Medikamente (Over-the-Counter, OTC) und tiermedizinischer Produkte. Das umfangreiche Sortiment von Selbstmedikationsprodukten umfasst unter anderem Medikamente gegen Husten- und Erkältungskrankheiten, Verdauungsbeschwerden und Schmerzen. Die tiermedizinischen Produkte von Novartis dienen der Prävention und Behandlung von Krankheiten bei Haus- und Nutztieren sowie Zuchtfischen.

PATIENTENORIENTIERTES PORTFOLIO

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Ausbau der Führungsposition im Innovationsbereich Unsere Forschungstätigkeit folgt einer speziellen wissenschaftlichen und klinischen Strategie: Wir konzentrieren uns auf die Erforschung grundlegender Krankheitsmechanismen sowie auf Bereiche, in denen dringend Therapieoptionen benötigt werden. Dieser Ansatz führte zu den anerkannten Erfolgen durch Innovationen in unseren Märkten zu bestehen. Seit 2007 erhielt Novartis in Europa und den USA mehr Zulassungsgenehmigungen für innovative Arzneimittel als jedes andere Unternehmen.

Wachstumsbeschleunigung Unser Geschäftsmodell ist auf das von schnellen Veränderungen geprägte Gesundheitswesen zugeschnitten. Damit wollen wir noch besser auf die unerfüllten medizinischen Bedürfnisse der Patienten eingehen und positive Behandlungsergebnisse erzielen. Gleichzeitig nutzen wir die ganze Bandbreite unseres Produktportfolios, um unsere Position in Schwellenländern und etablierten Märkten konsequent auszubauen.

Steigerung der Produktivität Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Prozesse zu vereinfachen und zu straffen sowie unsere Kosten zu senken, um weiterhin in Innovationen investieren zu können.



Joseph Jimenez

INTERVIEW MIT JOSEPH JIMENEZ

WAS WAREN FÜR NOVARTIS DIE HÖHEPUNKTE DES JAHRES 2011?

Für Novartis war 2011 ein weiteres erfolgreiches Jahr. Wir sind nach wie vor gut positioniert, um einerseits positive Trends der Branche zu nutzen und andererseits widrige Bedingungen zu meistern. Aufgrund der Stärke unseres diversifizierten Portfolios erzielten wir erneut ein kräftiges Wachstum.

Der Nettoumsatz des Konzerns stieg bei konstanten Wechselkursen um 12 Prozent, während sich das operative Kernergebnis dank Produktivitätsgewinnen um 16 Prozent verbesserte. Dieses Ergebnis beruht auf den Beiträgen aller Divisionen, wobei die jüngst eingeführten Produkte unser Portfolio weiterhin verjüngen und unser Wachstum antreiben. Der Umsatz dieser Produkte wuchs 2011 im Vergleich zum Vorjahr um 38 Prozent.¹ Damit erwirtschafteten die jüngsten Produkte heute ungefähr 25 Prozent des gesamten Nettoumsatzes des Konzerns. Auch der Free Cashflow lag auf sehr hohem Niveau.

Hinsichtlich unserer strategischen Prioritäten bin ich – über die finanziellen Kennzahlen hinaus – stolz auf die im Jahr 2011 erreichten Innovationen. Im Grunde ist der Gesundheitssektor eine Wachstumsbranche. Um hier Erfolg zu haben, müssen wir nicht nur innovativ sein, sondern auch das Potenzial unserer Pipeline in neue Produkte umsetzen, die den Umsatz ankurbeln. So erreichten wir 2011 wichtige Zulassungen und konnten die Entwicklung bedeutender Medikamente und Impfstoffe vorantreiben.

Zu unseren Erfolgen zählt auch der Abschluss der Übernahme und Integration von Alcon,

¹Ohne Influenza-A/H1N1-Impfstoffe; einschliesslich Alcon auf Pro-forma-Basis für 2010

wodurch wir den weltweiten Marktführer im Augenheilkundengeschäft als neue Wachstumsplattform hinzugewannen. In den Schwellenländern, in denen wir inzwischen zehn Prozent unseres gesamten Nettoumsatzes erwirtschaften, stieg der Konzernumsatz um 17 Prozent. Durch die Steigerung unserer Produktivität, insbesondere in der Beschaffung, erzielten wir Kosteneinsparungen von mehr als USD 2 Milliarden und übertrafen damit die Einsparungen des Vorjahres.

Trotz dieser guten Ergebnisse ist Novartis mit einem zunehmend schwierigen externen Umfeld konfrontiert – eine Entwicklung, die sich in den nächsten Jahren noch verschärfen dürfte. Die globale Schuldenkrise zwingt Regierungen zu Ausgabenkürzungen, wovon das Gesundheitswesen besonders betroffen ist. Neben dem Preisdruck wird auch der bevorstehende Ablauf einiger unserer Patente das Wachstum unserer Division Pharmaceuticals in den Jahren 2012 und 2013 bremsen. Deshalb ergriffen wir 2011 entsprechende Massnahmen, um das Unternehmen auf diese externen Bedingungen vorzubereiten.

WIE SIEHT DER AUSBLICK FÜR DIE PERFORMANCE DES UNTERNEHMENS AUS?

Wir leben in ausserordentlich wechselhaften Zeiten. Deshalb ist es noch schwieriger, einen zuverlässigen Ausblick zu geben. Auf Basis unseres heutigen Kenntnisstands bin ich jedoch davon überzeugt, dass Novartis das am besten positionierte Unternehmen der Gesundheitsbranche ist. Wir konzentrieren uns auf wissenschaftsbasierte Innovationen in mehreren wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitssektors. Für uns ist es von entscheidender Bedeutung, die besten Wissenschaftler zu beschäftigen und ein hohes Investitionsniveau bei Forschung und Entwicklung aufrechtzuerhalten, da bahnbrechende wissenschaftliche Fortschritte im Bereich der Medizin unser künftiges Wachstum vorantreiben werden.

Wir haben in der Geschichte des Unternehmens eine bedeutende Phase erreicht, in der wir den Patentschutz für *Diovan* und andere wichtige Produkte verlieren werden. In einigen grossen europäischen Märkten begann der Ablauf der Patente auf *Diovan* bereits im November 2011. Im September 2012 werden wir unsere Exklusivrechte in den USA verlieren. Auch bei *Femara* begann 2011 der Ablauf der Patente, und im April kamen in den USA die ersten Generika auf den Markt. Dies wird unser Wachstum unweigerlich beeinträchtigen. Auf Basis aktueller Prognosen gehen wir jedoch davon aus, zu den wenigen Unternehmen zu gehören, die selbst in solchen Phasen Einbussen wettmachen können.

DAS UMSATZWACHSTUM IN DEN SECHS WICHTIGSTEN SCHWELLENLÄNDERN BESCHLEUNIGTE SICH IN 2011. WAS WAREN DIE WESENTLICHEN FAKTOREN DAFÜR?

Der Nettoumsatz in den sechs für uns wichtigsten Schwellenländern stieg im Jahr 2011 bei konstanten Wechselkursen um 17 Prozent und machte zehn Prozent des Nettoumsatzes des Konzerns aus. In China wurde mit einer Nettoumsatzsteigerung bei konstanten Wechselkursen von 38 Prozent ein besonderer Erfolg erzielt. Ein neues lokales Managementteam an der Spitze der Division Pharmaceuticals konzentrierte sich auf unsere dortigen Marketing- und Vertriebsfähigkeiten. Darüber hinaus beginnt sich die im Vorjahr eingeführte dezentralisierte Organisation auszuzahlen, die auch chinesische Provinzen im Landesinneren abdeckt.

Wesentlicher Bestandteil unserer langfristigen Wachstumsstrategie ist der Ausbau unserer Präsenz in China sowie in anderen wachstumsstarken Ländern wie Brasilien, Russland und Indien. Dabei erreichten wir 2011 etliche Meilensteine: Novartis schloss beispielsweise die Übernahme eines 85-prozentigen Anteils an der Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co. ab, einem der grössten chinesischen Impfstoffhersteller in Privatbesitz. Die Übernahme soll Novartis in die Lage versetzen, China mit

einem breiten Sortiment von Impfstoffen zu versorgen.

Die Division Vaccines and Diagnostics begann im Jahr 2011 mit der Planung ihrer ersten Anlage in Brasilien. Das Werk wird sich im Bundesstaat Pernambuco an der Nordostküste Brasiliens befinden und soll nach der im Jahr 2014 geplanten Inbetriebnahme Meningokokken-Impfstoffe herstellen.

Im Rahmen unserer bisher grössten Investition in Russland bauen wir seit 2011 auch in Sankt Petersburg eine pharmazeutische Produktionsanlage. Dort sollen innovative Arzneimittel und qualitativ hochwertige Generika für Patienten in Russland hergestellt werden. Das gesamte Investitionspaket von Novartis in Russland umfasst Investitionen in Forschung und Entwicklung, öffentliche Gesundheitsinitiativen im Tuberkulosebereich sowie ein Programm in Jaroslawl, das die Häufigkeit von Bluthochdruck senken soll.

WELCHE FORTSCHRITTE MACHT DIE INTEGRATION DER NEUEN DIVISION ALCON SEIT DER KONSOLIDIERUNG IM APRIL?

Mit einem Anstieg des Pro-forma-Nettoumsatzes von sieben Prozent bei konstanten Wechselkursen war Alcon 2011 eine unserer wachstumsstärksten Divisionen. Die Integration hielt das Management von Alcon also nicht von einer hervorragenden Umsetzung der Ziele ab.

Wachstumstreiber bei Alcon waren die Geschäftsbereiche der Ophthalmochirurgie und der ophthalmologischen Pharmazeutika. Ein weiteres Highlight war die Wachstumsrate des Pro-forma-Umsatzes in den sechs wichtigsten Schwellenländern von 22 Prozent bei konstanten Wechselkursen – angeführt von China, Südkorea und Indien.

Am Beispiel der Augenheilkunde wird bereits deutlich, dass der demografische Wandel und

das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen in Zukunft erhöhen werden. Die neue Division Alcon hat in allen ihren Geschäftsfeldern Führungspositionen inne. Sie bietet zudem eine bessere Plattform für unser Kontaktlinsengeschäft, das damit über hervorragende Wachstumschancen verfügt. Die globale Markteinführung von *Dailies Total 1*, einer neuen Generation von Ein-Tages-Kontaktlinsen, lief im vierten Quartal in ausgewählten europäischen Märkten an und soll 2012 ausgeweitet werden.

Die neue Division wirkte sich positiv auf die Kerngewinnmargen des Konzerns aus. Kostensynergien von USD 350 Millionen werden diesen Effekt bis 2013 voraussichtlich weiter verstärken. Da sich unsere Geschäftsbereiche so gut ergänzen, gehen wir davon aus, dass wir gemeinsam schneller wachsen werden als Novartis und Alcon allein.

NOVARTIS KÜNDIGTE RESTRUKTURIERUNGEN AN, UM KOSTEN ZU SENKEN. WARUM WAR DIESE MASSNAHME NOTWENDIG?

Wir setzen derzeit ein Programm zur Senkung unserer Kostenbasis um. Dazu gehören die Konsolidierung und der Transfer einiger Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Die entsprechenden Massnahmen werden im Lauf der nächsten drei bis fünf Jahre umgesetzt werden. Es war uns wichtig, unsere Pläne so früh wie möglich transparent zu kommunizieren, um betroffenen Mitarbeitenden frühzeitig die Möglichkeit zu geben, sich auf die Zukunft vorzubereiten.

Ich werde oft gefragt, warum wir Pläne für Kostensenkungen zu einem Zeitpunkt ankündigen, zu dem es dem Unternehmen so gut geht. Wir müssen die immer anspruchsvollen externen Bedingungen aus einer Position der Stärke heraus angehen. Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen wir unsere Kosten senken. In dieser Hinsicht sind Kosteneinsparungen strategischer Natur. Sie erlauben

uns, die Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf einem hohen Niveau zu halten und dadurch Innovationen und weiteres Wachstum sicherzustellen.

Innovation steht für Novartis im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Wir planen daher, unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung auf einem der höchsten Niveaus innerhalb der Gesundheitsbranche zu halten.

Aufgrund des Erfolgs unserer weltweiten Forschung verfügen wir über eine wachsende Anzahl von Wirkstoffen, die in die Entwicklungsphase eintreten. Die Straffung unserer Organisation ist eine Möglichkeit, um Ressourcen freizusetzen, die in neue Forschungsplattformen und -projekte investiert werden können. Damit wollen wir sicherstellen, dass sich unsere erfolgreiche Innovationsbilanz fortsetzt.

IN DEN VERGANGENEN JAHREN BESCHLEUNIGTEN NEU EINGEFÜHRTE MEDIKAMENTE DAS WACHSTUM DER DIVISION PHARMACEUTICALS. HAT SICH DIESE TRANSFORMATION DES PORTFOLIOS FORTGESETZT?

Die Division Pharmaceuticals erzielt weiterhin ein solides Umsatzwachstum, das auf der erfolgreichen Einführung neuer Medikamente wie *Gilenya* beruht sowie auf wichtigen neuen Indikationen für bereits zugelassene Arzneimittel wie unsere Krebstherapie *Votubia/Afinitor*. Zudem kontrollierte die Division ihre Kosten aussergewöhnlich gut.

Vor einem Jahr befand sich *Gilenya* noch in der Zulassungsphase. Und die Einführung verlief bisher erfolgreicher als vergleichbare Markteinführungen von Therapien gegen multiple Sklerose. Mehr als 25 000 Patienten werden im Rahmen der kommerziellen Vermarktung mit dem Medikament behandelt. Die Erstattungsverhandlungen in mehreren europäischen Ländern und in Asien sind abgeschlossen. Ein weiterer wichtiger Meilen-

stein war die Zulassung von *Gilenya* in Japan im September.

Der Umsatz von *Lucentis* stieg im Jahresverlauf bei konstanten Wechselkursen um 26 Prozent, hauptsächlich in der Behandlung der „feuchten“ Form der altersbedingten Makuladegeneration (AMD). *Lucentis* wurde zudem für zwei neue Indikationen zugelassen: das diabetische Makulaödem und den Retinalvenenverschluss. Jede dieser Indikationen entspricht einem neuen Markt, dessen Grösse mit dem für feuchte AMD vergleichbar ist.

Tasigna, das Medikament der zweiten Generation zur Behandlung chronischer myeloischer Leukämie (CML), verzeichnete ein starkes Wachstum und erwirtschaftet bereits mehr als 19 Prozent unseres Umsatzes mit Produkten zur CML-Behandlung. Ein Drittel aller Patienten, bei denen CML neu diagnostiziert wird, werden von Anfang an mit *Tasigna* behandelt. Dies ist ein wichtiger Indikator dafür, wie sich der Markt in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln wird.

Im Rahmen der wegweisenden klinischen Studie BOLERO-2 konnte *Afinitor* in Kombination mit dem Aromatasehemmer Exemestan das progressionsfreie Überleben von Frauen mit metastasierendem Östrogenrezeptor-positivem Brustkrebs mehr als verdoppeln. Zulassungsanträge für diese zusätzliche Indikation wurden bereits eingereicht. Im Fall einer Zulassung könnte *Afinitor* Zehntausenden von Frauen mit fortgeschrittenem Brustkrebs helfen, denen bis heute keine wirksamen Behandlungsoptionen zur Verfügung stehen.

WIE HABEN SICH ANDERE DIVISIONEN 2011 ENTWICKELT?

Die Division Vaccines and Diagnostics erzielte mit Meningokokken-Impfstoffen kräftige Zuwächse, die vor allem auf Marktanteilsge-

winnen von *Menveo* in den USA beruhen. *Bexsero*, unser Impfstoff gegen Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B, wird von den europäischen Zulassungsbehörden geprüft und hat das Potenzial, Schutz gegen den häufigsten Auslöser von bakterieller Hirnhautentzündung zu bieten.

Dank hervorragender Vertriebsaktivitäten in vielen Regionen der Welt erzielte die Division Sandoz 2011 robuste Umsatzsteigerungen. Mit einem Umsatz von mehr als USD 1 Milliarde in den ersten zwölf Monaten nach Markteintritt in den USA entwickelte sich die Enoxaparin-Version von Sandoz zu unserem ersten generischen Blockbuster. Die Generikabranche verfügt über ausnehmend positive Zukunftsaussichten: Generika tragen dazu bei, die Gesundheitsausgaben der Kostenträger weltweit zu senken, und die starke Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Generika wird in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter anhalten. Wir rechnen zudem mit einer dynamischen Entwicklung des schnell wachsenden Segments der Biosimilars, in dem Sandoz mit drei Produkten auf dem Markt und einer starken Pipeline weltweit die Spitzenposition innehat.

Tendenziell weist Sandoz jedoch im Jahresvergleich eine höhere Volatilität auf als andere Divisionen von Novartis. Dies ist auf die begrenzten Zeiträume der Marktexklusivität zurückzuführen, die das Generikageschäft ausmachen. Ein hohes Wachstum gegenüber einer so starken Vergleichsbasis wie 2011 zu erzielen, ist besonders schwierig. Dies gilt umso mehr, als Sandoz 2012 nicht mehr die einzige in den USA erhältliche generische Version von Enoxaparin vertreiben wird.

Die auf den Verbraucher ausgerichteten Geschäftseinheiten OTC (Selbstmedikation) und Animal Health tragen dazu bei, die periodische Volatilität der Divisionen Sandoz und Pharmaceuticals auszugleichen. Als weltweite

Nummer eins bzw. zwei in Nischenkategorien ihrer jeweiligen Branche entwickelten sich die Geschäftsbereiche OTC und Animal Health in den vergangenen Jahren besser als die entsprechenden Märkte. Als Geschäftseinheiten, deren Produkte die Käufer überwiegend selbst zahlen und die somit weniger von ihrer Erstattungsfähigkeit abhängig sind, bieten OTC und Animal Health auch eine gewisse Pufferwirkung gegenüber dem aktuellen finanziellen Druck, der auf Regierungen und anderen wichtigen Kostenträgern lastet.

SIE WAREN EINE DER TREIBENDEN KRÄFTE DER INTERNEN „BE HEALTHY“-INITIATIVE. WAS VERANLASSTE SIE DAZU, DIESE INITIATIVE 2011 INS LEBEN ZU RUFEN?

Novartis hat meiner Meinung nach eine Verantwortung, allen Mitarbeitenden der Konzerngesellschaften geeignete Hilfsmittel anzubieten, die sie für einen gesünderen Lebensstil brauchen. Wir sind ein Gesundheitsunternehmen und Gesundheit beginnt bei unseren eigenen Mitarbeitenden. „Be Healthy“ ist eine freiwillige globale Initiative mit vier Komponenten: Ermutigung zu körperlicher Bewegung; Auswahl einer gesunden Ernährung; Förderung eines gesteigerten Bewusstseins für wichtige Gesundheitsindikatoren; und Unterstützung für erkrankte Mitarbeitende beim Umgang mit ihrer Krankheit sowie bei ihrer Rückkehr an ihren Arbeitsplatz.

Die Initiative wurde 2011 an 76 Standorten von Novartis Konzerngesellschaften eingeführt. Die restlichen Standorte weltweit werden 2012 einbezogen. Im September führten wir auch eine Aktionswoche durch, um „Be Healthy“ bekannter zu machen. Dies ist jedoch keine Initiative, die nur einmal im Jahr stattfindet. Wir alle müssen unserer Gesundheit oberste Priorität einräumen und uns überlegen, wie wir durch kleine Veränderungen in unserem Leben besser in Form bleiben können. Dazu gehören tägliche

Bewegung und kostengünstige gesunde Mahlzeiten, die in den Personalrestaurants von Novartis eingeführt wurden.

WELCHE FORTSCHRITTE ERZIELTE NOVARTIS BEIM EINSATZ FÜR EINEN BESSEREN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG UND ALL-GEMEIN IN BEZUG AUF IHRE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG?

Wir bei Novartis wollen uns kranker Menschen annehmen und ihre Krankheiten heilen. Das bedeutet eine grosse Verpflichtung gegenüber unterversorgten Bevölkerungsteilen, um ihnen den Zugang zu Medikamenten zu ermöglichen. Über ihre „Access-to-Medicine“-Programme erreichte Novartis im Jahr 2011 89 Millionen Patienten in Not. Zudem machen wir weiterhin Fortschritte bei einigen unserer wichtigen Programme zur Bekämpfung sogenannter vernachlässigter Krankheiten.

Seit dem Ablauf unserer zehnjährigen Partnerschaft mit der Weltgesundheitsorganisation, in deren Rahmen *Coartem* an öffentliche Gesundheitssysteme in Entwicklungsländern zum Selbstkostenpreis abgegeben wurde, befindet sich die Malaria-Initiative von Novartis in einer neuen Phase. Wir planen, *Coartem* weiterhin zu den gleichen Bedingungen an Entwicklungsländer abzugeben, und bekräftigen damit unser Engagement für die Bekämpfung von Malaria.

Wir erhielten mehrere Auszeichnungen für „SMS for Life“, eine von Novartis ins Leben gerufene Kooperation zur Vermeidung von Engpässen bei der Versorgung mit kritischen Malaria-Medikamenten in ländlich gelegenen Krankenhäusern in Afrika. Dabei nutzen die Krankenhäuser Mobiltelefone, um ihre Medikamentenbestände einmal pro Woche per Textnachricht zu übermitteln. Verteilerzentren terminieren anhand dieser Informationen weitere Lieferungen. SMS

for Life wurde zuerst in Tansania eingeführt und wird jetzt auf andere Länder ausgeweitet.

Darüber hinaus ist Novartis weiterhin federführend bei den weltweiten Bemühungen zur Eliminierung von Lepra. Seit über 20 Jahren stellen wir Patienten die einzige Kombinationstherapie zur Behandlung von Lepra kostenlos zur Verfügung. In Brasilien unterstützt Novartis eine mobile Klinik, die Patienten in abgelegenen Gebieten des Landes Diagnosen und Behandlungen ermöglicht, zu denen sie sonst keinen Zugang hätten.

Ich freue mich, dass sich unsere neueste Division Alcon ebenfalls seit Langem erfolgreich im Bereich unternehmerischer Verantwortung engagiert. Alcon konzentriert sich auf einen erweiterten Zugang zu ophthalmologischer Versorgung in Entwicklungsländern und lokalen Gemeinden und ergänzt damit unsere Anstrengungen, eine grössere Zahl von Patienten zu erreichen und dringende medizinische Bedürfnisse zu erfüllen.

Jeder einzelne Novartis Mitarbeitende ist zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung aufgerufen. Im Laufe des Jahres 2011 wurden in diesem Zusammenhang weitere Fortschritte erzielt. So wurde das Prinzip der gesellschaftlichen Verantwortung innerhalb der Geschäftsleitung noch stärker dadurch verankert, dass George Gunn, Leiter der Division Animal Health, zusätzlich zu seinen Aufgaben die Funktion des Leiters Corporate Social Responsibility übernahm.

Wir alle können stolz sein auf die Fortschritte, die Novartis bei der Verbesserung des weltweiten Zugangs zu Medikamenten erreicht hat.





Der Kreislauf des Lebens

JUAN MEJÍA MIRANDA: „Als Eltern haben wir unsere Verpflichtungen. Wenn unsere Kinder krank sind, können wir nicht einfach zusehen und auf Besserung hoffen. Meine Tochter ist die Patientin, und morgen werde ich ihr eine Niere spenden. Das macht mich überglücklich.“

Dayrin Elizabeth Mejía Garcia, so heisst meine Tochter, wurde am 12. Oktober 1995 geboren. Ich selbst bin 38 Jahre alt und stamme aus dem kleinen Dorf Petén, 500 Kilometer von diesem Krankenhaus hier in Guatemala-Stadt entfernt. Ich habe Rechnungswesen studiert. Aber wegen der schlechten Beschäftigungslage arbeite ich jetzt auf dem Bau und verdiene den Mindestlohn von 1 975 Quetzales (258 US-Dollar) im Monat. Meine Frau Miria und ich haben fünf Kinder – vier Jungen und Dayrin, unser einziges Mädchen. Da bleibt kein Geld für eine Behandlung in Privatkliniken. Deswegen bin ich sehr dankbar für die Behandlung, die meine Tochter hier im staatlichen Krankenhaus bekommt. Dayrin hat seit ihrer Geburt gesundheitliche Probleme. Als sie bei uns zu Hause geboren wurde, entdeckte die Hebamme eine kleine Blase am unteren Rücken, direkt an ihrer Wirbelsäule. Der medizinische Begriff dafür ist Myelomeningozele. Wir hatten schreckliche Angst. Denn die Leute im Dorf sagten meiner Frau, dass unsere Tochter nie laufen oder sprechen lernen würde. Aber Dayrin lief schon vor ihrem ersten Geburtstag, was die meisten Kinder, die an dieser Krankheit leiden, nicht können. Dann widerlegte sie ein zweites Mal alle schlimmen Prophezeiungen und sagte zum ersten Mal ‚Mama‘ und ‚Papa‘.



Seit dieser Zeit reisen wir regelmässig von unserem Dorf in die Stadt, um Hilfe für sie zu bekommen. Als sie drei Jahre alt war, wurde sie auf Anraten der Ärzte zum ersten Mal operiert. Trotzdem hatte sie danach immer wieder gesundheitliche Probleme. Ich kann mich noch gut erinnern, als Dayrin in die Schule kam. Wir hatten schon vorher mit den Lehrern über ihre Krankheit gesprochen, damit meine Frau in die Schule kommen und Dayrins Windeln wechseln konnte. Von anderen Kindern wurde meine Tochter manchmal wegen der Windeln und wegen ihrer geringen Grösse gehänselt. Sie ist wirklich sehr klein für ihr Alter und braucht auch heute noch Windeln. Sechs Jahre nach der ersten Operation erklärten mir die Ärzte, dass sie an einer neurogenen Blase leidet. Soweit ich es verstehe, ist ihre Blase zu klein. Da die Blase den Urin nicht aufnehmen kann, fliesst er zurück in die Nieren und schädigt sie.

Jetzt bin ich zum ersten Mal selbst Patient. Aber ich bin ganz ruhig, weil ich weiss, dass ich etwas tue, das niemand sonst für mein Kind tun kann. Sie bekommt endlich eine gesunde Niere. In den letzten sechs Monaten musste Dayrin drei Mal pro Woche jeweils drei Stunden lang zur Dialyse, um ihr Blut

zu reinigen. Das war für sie eine grosse Belastung. Sie konnte nicht in die Schule gehen und war darüber sehr traurig. Um sie aufzumuntern, haben wir ihr feierlich versprochen, dass sie nächstes Jahr wieder in die Schule gehen und nach der Transplantation nach Hause kann.

Wie gesagt, ich bin überhaupt nicht nervös. Aber meine Frau macht sich ständig grosse Sorgen, seit Dayrins Blase letztes Jahr rekonstruiert werden musste. Die Operation dauerte sechs Stunden. Miria hatte Angst vor der Transplantation, weil ich der Einzige bin, der Geld verdient und die Familie versorgt. Aber ich habe es geschafft, dass sie zustimmt.“

Zwei Tage später

„Ich kann mich an die Operation überhaupt nicht erinnern, an rein gar nichts. Ich weiss nur noch, dass Leute von verschiedenen Seiten auf mich einredeten. Nach der Operation hatte ich grosse Schmerzen. Und dann kam die Angst. Denn als Dayrin und ich wieder in unserem Zimmer waren, bemühten sich die Ärzte

intensiv um meine Tochter und kämpften um ihr Leben. Sie war in Gefahr. Ihre Operation war sehr schwierig gewesen. Dayrin hatte immer noch viel Wasser im Körper und brauchte eine Dialyse. Als ich endlich mit ihr sprechen konnte, habe ich versucht, ihr Mut zu machen. Die schweren Zeiten sind zwar noch nicht ganz vorbei, und vor uns liegt noch ein langer Heilungsprozess. Aber dies ist ihre Chance, ein neues Leben zu beginnen. Das habe ich versucht ihr zu erklären.

Heute Morgen wurde ich um 6 Uhr geweckt, damit ich ein Bad nehmen konnte. Dann bin ich ein bisschen herumgegangen – ich soll mich so viel wie möglich bewegen. Wir beide – meine Tochter und ich – haben jetzt eine ganz besondere Narbe. Die Ärzte sagen mir, dass ihr Körper durch die Operation und die Medikamente bereits viel besser arbeitet als früher. Sie hat 20 Jahre gewonnen. Und wenn die Wissenschaftler bald neue Medikamente entwickeln, hat sie vielleicht sogar 30 oder 40 Jahre vor sich. Mir fehlen die richtigen Worte, um allen zu danken, die uns geholfen haben. Auch wegen der Kosten muss ich

mir keine Sorgen machen, da das Roosevelt-Krankenhaus ein staatliches Krankenhaus ist. Besonders dankbar bin ich der Fundanier-Stiftung, die Kindern mit Nierenproblemen hilft, und ihrem Gründer, Dr. Randall Lou Meda; ausserdem dem Direktor, den Chirurgen, den Kinderärzten und dem Pflegepersonal in diesem Krankenhaus, das von unserem Zuhause so weit weg ist. Und ich bin meiner Frau dankbar, die für die Versorgung unserer Tochter so viel auf sich genommen hat; meinem Vater, der ein vorbildlicher Vater war; und nicht zuletzt meiner Mutter und Schwiegermutter, die meiner Frau sehr geholfen haben, wenn ich zur Arbeit musste.

Für mich ist diese Zeit mit meiner Tochter wie der ganze Kreislauf eines Lebens – von ihrer ersten Geburt bis zu ihrer Wiedergeburt. Ich glaube, dass Gott für jeden Menschen einen Plan und einen Lebensweg vorgesehen hat und dass jeder von uns diesen Weg zurücklegen muss. Wenn unsere Zeit dann gekommen ist, müssen wir Rechenschaft ablegen. Was wir dann vorzubringen haben, darauf kommt es an.“



GESUNDHEITSPORTFOLIO

Internen Schätzungen zufolge erreichten unsere Produkte im Jahr 2011 mehr als 1,1 Milliarden Menschen in aller Welt.

Obwohl das Gesundheitswesen nach wie vor eine Wachstumsbranche ist, wird unsere Tätigkeit sowohl von positiven, als auch von negativen Trends beeinflusst. Das rapide steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung, der erweiterte Zugang zu medizinischer Versorgung in Schwellenländern und der wissenschaftliche Fortschritt schaffen einerseits Möglichkeiten, die Lebensqualität der Patienten zu verbessern.

Andererseits bedrängen uns die unsichere Wirtschaftslage, Preisdruck, regulatorische Fragestellungen und der Ablauf von Patenten. Da die Gesundheitsausgaben stärker steigen als die Wirtschaftskraft, wird dieser Druck weiter zunehmen.

Novartis befindet sich in führender Position, um diese Herausforderungen zu meistern und die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. Dank unserer Strategie einer fokussierten Diversifikation sind wir in der Lage, die Veränderungen in unserer Branche zu unserem Vorteil zu nutzen und gleichzeitig Risiken auszugleichen.

INHALT

GESUNDHEITSPORTFOLIO	Das Gesundheitsportfolio im Überblick	17
	Pharmaceuticals	18
	Novartis Institutes for BioMedical Research	29
	Alcon	34
	Sandoz	40
	Vaccines and Diagnostics	46
	Consumer Health	52

DAS GESUNDHEITSPORTFOLIO IM ÜBERBLICK¹

NETTOUMSATZ 2011 NACH SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

Pharmaceuticals	56	32 508
Alcon	17	9 958
Sandoz	16	9 473
Vaccines and Diagnostics	3	1 996
Consumer Health	8	4 631
Total		58 566

OPERATIVES KERNERGEBNIS³ 2011 NACH SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

Pharmaceuticals	61	10 040
Alcon	21	3 492
Sandoz	12	1 921
Vaccines and Diagnostics	1	135
Consumer Health	5	873
Nettoaufwand Corporate		-552
Total		15 909

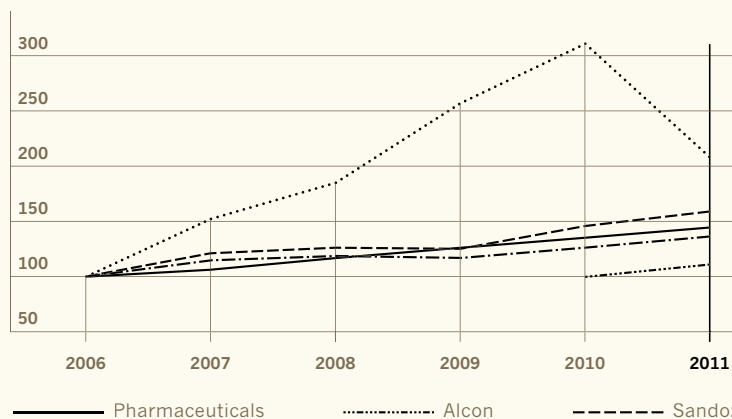
NETTOUMSATZ 2011 NACH REGIONEN UND SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health	
USA	31	9 973	38	3 810	35	3 300	37	737	30	1 405
Europa	36	11 595	29	2 835	47	4 445	33	668	43	1 964
Asien/Afrika/Australasien	24	7 928	22	2 207	11	1 064	19	373	17	782
Kanada und Lateinamerika	9	3 012	11	1 106	7	664	11	218	10	480
Total		32 508		9 958		9 473		1 996		4 631

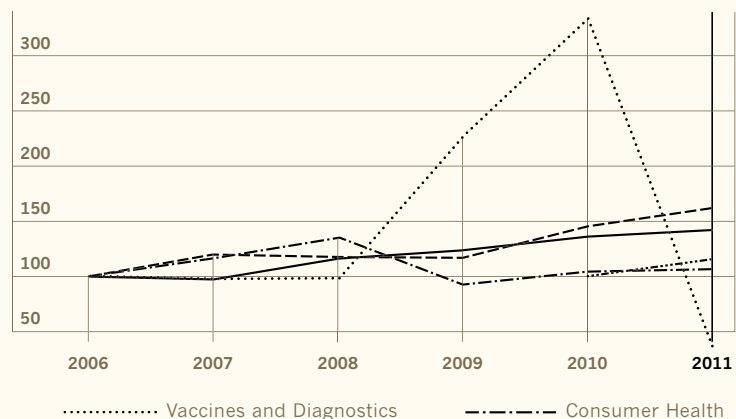
NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN²

(Index: 2006 = 100%; Konsolidierung von Alcon erst ab 25. August 2010. Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum von Alcon im Jahr 2011 werden jedoch die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen.)



OPERATIVES KERNERGEBNIS³ NACH SEGMENTEN²

(Index: 2006 = 100%; Konsolidierung von Alcon erst ab 25. August 2010. Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum von Alcon im Jahr 2011 werden jedoch die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen.)



¹Die Angaben seit 2009 wurden an die 2011 vorgenommene Neuaufteilung der Segmente angepasst. Detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich auf Seiten 165/166.

²Für Consumer Health beinhalten die Angaben für die Periode 2006-2011 nur OTC und Animal Health.

³Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

PHARMACEUTICALS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2011	2010 ¹
Nettoumsatz	32 508	30 306
Operatives Ergebnis	8 296	8 471
Operative Marge (%)	25,5	28,0
Operatives Kernergebnis ²	10 040	9 586
Operative Kernmarge (%)	30,9	31,6
Forschung & Entwicklung (Kern) ²	6 860	6 344
In % des Nettoumsatzes	21,1	20,9
Free Cashflow	10 789	10 355
Nettobetriebsvermögen	13 696	15 212
Investitionen in Sachanlagen ³	1 041	777
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ⁴	60 527	59 409

¹Die Angaben wurden an die 2011 vorgenommene Neuaufteilung der Segmente angepasst, die auf Seiten 165/166 detailliert erläutert wird.

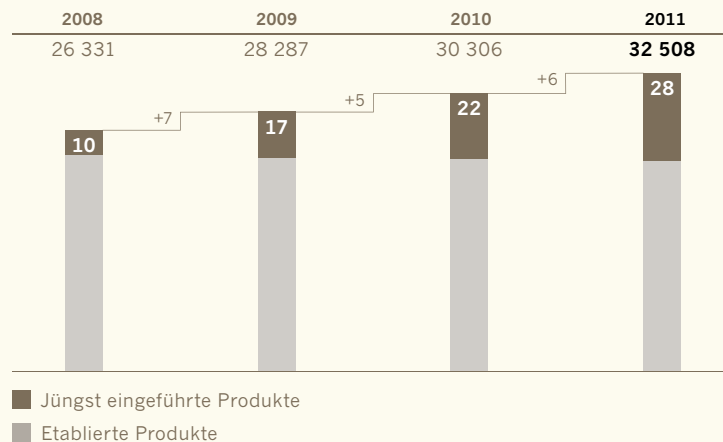
²Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

³Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

⁴Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

VERJÜNGUNG DES PORTFOLIOS

(Umsatzanteil der jüngsten Produkte¹ in %)



¹Zu den bedeutenden seit 2007 eingeführten Produkten zählen: *Lucentis, Tasigna, Exjade, Sebivo/Tyzeka, Exforge, Galvus, Aclasta/Reclast, Cubicin, Exelon Pflaster, Votubia/Afinitor, Rasilez/Tekturna, Extavia, Onbrez, Gilenya, Fanapt* und *Ilaris*

NACHRICHTEN 2011

Die jüngsten Produkte sorgen für eine Verjüngung des Portfolios in den verschiedenen Therapiebereichen.

Der Nettoumsatz steigt um 7% (+4% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 32,5 Milliarden. In Europa (USD 11,6 Milliarden, +2% kWk), der grössten Region, werden die Volumen weiterhin stark gesteigert und die negativen Effekte der Kostensenkungsmassnahmen im Gesundheitswesen und der Konkurrenz durch Generika mehr als wettgemacht. Die Geschäfte in unseren sechs wichtigsten Schwellenländern (USD 3,2 Milliarden, +7% kWk) profitieren von zweistelligen Zuwächsen in China und Indien. In Japan, Lateinamerika und Kanada wird ein solides Wachstum erzielt, während das Geschäft in den USA stabil bleibt und 31% zum Nettoumsatz der Division beiträgt.

Die seit 2007 eingeführten Produkte (USD 9,2 Milliarden) steigern ihren Anteil am Nettoumsatz der Division gegenüber 2010 von 22% auf 28%. Zu den wichtigsten Wachstumsträgern zählen *Lucentis, Tasigna, Afinitor, Gilenya, Exforge, Galvus*, das *Exelon Pflaster, Exjade, Aclasta/Reclast* und *Onbrez Breezhaler*.

Infolge ausserordentlicher Aufwendungen einschliesslich Amortisationen von netto USD 1,7 Milliarden (einschliesslich USD 903 Millionen für *Rasilez/Tekturna* im vierten Quartal) verringert sich das operative Ergebnis um 2% (+4% kWk) auf USD 8,3 Milliarden. Das operative Kernergebnis steigt um 5% (+8% kWk) auf USD 10,0 Milliarden.

Dank anhaltender Anstrengungen zur Steigerung der Produktivität verbessert sich die operative Kerngewinnmarge bei konstanten Wechselkursen um 1,4 Prozentpunkte. Diese Verbesserung wurde jedoch durch einen negativen Währungseffekt von 2,1 Prozentpunkten aufgehoben, was einen Nettorückgang der operativen Kerngewinnmarge um 0,7 Prozentpunkte auf 30,9% des Nettoumsatzes zur Folge hatte.

Die vielversprechende Entwicklungspipeline umfasst mehr als 130 Projekte. Im Jahr 2011 erhält Novartis 15 wichtige Zulassungen. Unser Multiple-Sklerose-Medikament *Gilenya* wird in der EU, der Schweiz, Japan und in vielen anderen Ländern zugelassen. *Votubia/Afinitor* wird in den USA und in Europa für die Behandlung von Patienten mit subependymalen Riesenzellastrozytomen im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose und fortgeschrittenen neuroendokrinen Tumoren der Bauchspeicheldrüse zugelassen. *Lucentis* erhält zwei neue EU-Zulassungen für die Behandlung von diabetischem Makulaödem und Retinalvenenverschluss. Nach der siebten Zwischenanalyse von Daten aus der ALTITUDE-Studie mit *Rasilez/Tekturna* gibt Novartis Ende Dezember bekannt, dass die Studie auf Empfehlung des zuständigen unabhängigen Datenüberwachungsausschusses eingestellt wurde.

PHARMACEUTICALS

Mit Krebsmedikamenten in mehr als 20 zulassungsrelevanten klinischen Studien verfügt der Onkologiebereich von Novartis über eine der reichhaltigsten Pipelines der Branche. Die Onkologie bereitet den Weg für die Strategie der Division Pharmaceuticals: die Nutzung begleitender Diagnostika, um für jeden Patienten das richtige Medikament zu finden und das volle Potenzial innovativer Arzneimittel auszuschöpfen.

Am 29. Juni 2011 kam ein unabhängiger Datenüberwachungsausschuss in Newark (New Jersey) zu einer Zwischenanalyse der klinischen Studie BOLERO-2 zusammen. Im Rahmen der Studie wird das Novartis Medikament *Afinitor* in der Behandlung von fortgeschrittenem Brustkrebs untersucht.

Da sich wichtige Studien wie BOLERO-2 über mehrere Jahre hinziehen können, werden im Rahmen von Zwischenanalysen die bisherigen Daten zur Sicherheit und Wirksamkeit des Medikaments bewertet, ohne die wissenschaftliche Integrität der Studie zu gefährden. Dabei steht viel auf dem Spiel. Der unabhängige Datenüberwachungsausschuss kann die Fortsetzung, Änderung oder sogar die frühzeitige Beendigung der Studie empfehlen, wenn die Daten belegen, dass ein Prüfmedikament dem Vergleichspräparat eindeutig überlegen ist.

Im Fall von BOLERO-2 fiel das Urteil des Ausschusses einhellig positiv aus. Die Zwischenanalyse ergab, dass der primäre Endpunkt der Studie bereits erreicht war: Bei postmenopausalen Frauen mit metastasiertem, Östrogenrezeptor-positivem, aber HER2-negativem (humaner epidermaler Wachstumsfaktor-Rezeptor vom Typ 2) Brustkrebs, die auf eine erste Hormontherapie nicht angesprochen hatten, verlängerte *Afinitor* in Kombination mit dem Aromatasehemmer Exemestan die Zeit ohne Tumorstadium signifikant. Daraufhin wurde die Studie frühzeitig beendet und die Daten dieser BOLERO-2-Studie bildeten die Grundlage für weltweite Zulassungsanträge, die derzeit geprüft werden.

Everolimus, der Wirkstoff von *Afinitor*, war in Europa und den USA bereits für verschiedene Indikationen zugelassen – beispielsweise für die Prävention von Organabstoßungsreaktionen nach Transplantationen. Es dient auch zur Behandlung von fortgeschrittenen Nierenzellkarzinomen, die trotz einer gegen den Rezeptor des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors gerichteten Therapie mit Sunitinib oder Sorafenib fortgeschritten waren. Diese Zulassungen waren jedoch erst der Anfang eines ambitionierten Entwicklungsprogramms parallel laufender klinischer Studien.

Im Oktober 2010 hatte die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) Everolimus als erstes Medikament für die Behandlung von Kindern und Erwachsenen mit subependymalen Riesenzellastrzytomen (SEGA) zugelassen. Dabei handelt es sich um gutartige Gehirntumoren im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose, einer genetisch bedingten Erkrankung. Im September 2011 wurde Everolimus auch in Europa für diese Indikation zugelassen. Darüber hinaus wurde *Afinitor* 2011 in den USA und Europa zur Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen neuroendokrinen Tumoren der Bauchspeicheldrüse zugelassen. Damit ist *Afinitor* das erste neue Medikament nach fast 30 Jahren gegen diese seltene, aber äusserst aggressive Krebserkrankung, für die bisher nur begrenzte Behandlungsmöglichkeiten zur Verfügung standen.

Parallel zur BOLERO-2-Studie wird Everolimus auch in zulassungsrelevanten Studien zur Behandlung von fortgeschrittenem

HER2-positivem Brustkrebs untersucht. Zudem laufen weitere klinische Studien zur Anwendung des Medikaments bei Leberkrebs sowie bei gutartigen Nierentumoren, die im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose auftreten.

Der Erfolg von Everolimus veranschaulicht die aktuelle Verjüngung des Produktportfolios und die Einführung eines neuen Geschäftsmodells im Onkologiebereich der Division Pharmaceuticals. Getragen vom dynamischen Wachstum von Everolimus und *Tasigna*, einem Präparat der zweiten Generation zur Behandlung von chronisch-myeloischer Leukämie (CML), steigerte der Onkologiebereich seinen Umsatz im Jahr 2011 bei konstanten Wechselkursen um drei Prozent. „Die Produkte mit den stärksten Wachstumsraten sind ausschlaggebend für unseren langfristigen Erfolg“, betonte Hervé Hoppenot, Präsident von Novartis Oncology.

Die Zuwächse der neuen Produkte machten Umsatzeinbußen nach dem Ablauf des Patentschutzes für *Femara*, ein Blockbuster-Präparat gegen Brustkrebs, mehr als wett. Auch *Zometa*, ein anderer Blockbuster von Novartis Oncology, wird 2013 seine Marktexklusivität verlieren. „Das ist der Lauf der Dinge in unserem Geschäft: Wir erhalten Patentschutz für Innovationen, entwickeln neue Medikamente und steigern in den Jahren der Marktexklusivität unsere Umsätze, bis wir den Patentschutz am Ende verlieren“, fuhr Hoppenot fort. „Wir bereiten uns also seit Jahren auf diesen Moment vor.“

Neben neuen Medikamenten verfügt Novartis Oncology auch über eine gut gefüllte Pipeline mit zielgerichteten Krebsmedikamenten in der klinischen Prüfung. „Die Onkologie erlebt gerade eine Revolution – einen Wendepunkt in der Krebstherapie“, so Hoppenot. „Wir lernen, die Patienten intelligent zu behandeln. Wenn wir den Weg der Wissenschaft erfolgreich weiterverfolgen, haben wir enorme Chancen, die Krebsbehandlung grundlegend zu verändern:

genau so wie Antibiotika die Welt im 20. Jahrhundert verändert haben oder wie die ersten wirksamen HIV/Aids-Medikamente aus einer tödlichen Krankheit eine Erkrankung gemacht haben, mit der die betroffenen Patienten lange Zeit ein relativ normales Leben führen können.“

Hoppenot ist davon überzeugt, dass Krebsmedikamente in Zukunft dem Beispiel von Everolimus folgen und durch ihre Zulassung für mehrere Indikationen sowie den Einsatz bei verschiedenen Patientengruppen für steigende Umsätze sorgen werden. „Die bahnbrechenden Medikamente der Zukunft sind die, deren biologische Ansatzpunkte und Wirkmechanismen wir genau verstehen und für die wir entsprechende Diagnostika entwickeln, um genau die Patienten zu identifizieren, für deren Behandlung diese neuartigen Medikamente in Frage kommen.“

Während die Prüfung und Zulassung neuer Krebsmedikamente früher vor allem in Europa und Nordamerika erfolgte, stehen heute – dank erheblicher Investitionen in den vergangenen Jahren – auch in Ländern wie Japan und China entsprechende Entwicklungsteams zur Verfügung. Eine solche globale Infrastruktur ist unabdingbar, um die parallele Entwicklung verschiedener Indikationen wie bei *Afinitor* zu gewährleisten. Die Rekrutierung von Patienten kann eine besondere Herausforderung darstellen, insbesondere für Studien zur gezielten Behandlung relativ seltener Krebsarten. „Wir arbeiten mit sehr vielen Krebszentren in aller Welt zusammen, um genügend Patienten zu finden, die genau die Mutation oder die Abweichung im molekularen Signalweg aufweisen, die wir suchen“, erklärte Hoppenot.

Novartis Oncology wird die frühe Entwicklungsphase von *Afinitor* als Modell für erste parallele Studien mit Medikamenten in mehreren Indikationen nutzen. „Wir wollen lieber frühzeitig mehrere Richtungen einschlagen, als den herkömmlichen Weg der

sequenziellen Entwicklung zu gehen“, betonte Hoppenot. „Auf Schnelligkeit kommt es an, denn für jede Indikation gibt es Mitbewerber.“

Der Onkologiebereich bereitet den Weg für die Strategie der gesamten Division Pharmaceuticals. „Die Idee, für jeden Patienten zum richtigen Zeitpunkt das passende Medikament in der richtigen Dosis zu suchen, stammt im Grunde aus der Onkologie“, stellte David Epstein, Leiter der Division Pharmaceuticals und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis, fest.

„Viele Erkenntnisse aus der Onkologie wenden wir jetzt auf unser wachsendes Portfolio von Spezialmedikamenten an. Von Bedeutung sind beispielsweise das Verständnis der genetischen Grundlagen und die Erkenntnis, dass sich Patienten unterscheiden und individuell auf ein Medikament ansprechen. Diese Erkenntnis unterstreicht auch die Bedeutung begleitdiagnostischer Verfahren, um sicherzustellen, dass das angewendete Medikament tatsächlich an dem Signalweg ansetzt, der für die Krankheit des Patienten verantwortlich ist. Darüber hinaus entwickeln wir diverse technologische Verfahren beispielsweise zur Fernüberwachung von Patienten, um die Behandlungsergebnisse zu verbessern. Nach dem Vorbild von *Afinitor* plant die Division Pharmaceuticals für die meisten ihrer Arzneimittelkandidaten breit angelegte Entwicklungsprogramme mit parallelen klinischen Studien zu verschiedenen Indikationen.“

TRANSLATIONALE MEDIZIN

Das heutige Verständnis von Krebserkrankungen als Folge genetischer Defekte in entscheidenden molekularen Signalwegen bringt eine wachsende Zahl zielgerichteter Therapien hervor. Signalwege spielen beim Zellwachstum und der normalen Zellentwicklung eine wichtige Rolle. Durch genetische Veränderungen können Signalwege jedoch falsch aktiviert werden oder unkontrolliert

ablaufen. Dann kommt es zu der für Krebserkrankungen typischen unkontrollierten Zellvermehrung. Wegweisende Arzneimittel wie *Glivec/Gleevec*, das bahnbrechende Medikament von Novartis für die Behandlung chronisch-myeloischer Leukämie, gastrointestinaler Stromatumoren und anderer seltener Tumorarten, haben gezeigt, dass sich das Fortschreiten der Erkrankung durch den gezielten Angriff auf einen zugrunde liegenden genetischen Defekt stoppen oder verlangsamen lässt. Ein grosser Teil der Patienten kann dadurch jahrelang in Remission gehalten werden.

Novartis Oncology verfügt heute branchenweit über eine der reichhaltigsten Pipelines an zielgerichteten Krebsmedikamenten. Innovative Therapien mit knapp einem Dutzend verschiedener Wirkmechanismen werden derzeit in über 20 zulassungsrelevanten klinischen Studien untersucht. Die Entwicklungsprogramme für diese gezielten Therapien sind so wegweisend wie die Medikamente selbst.

Die Abteilung Oncology Translational Medicine prüft neue Medikamente bei Untergruppen von Patienten, die anhand des molekularen Ansatzpunkts des Wirkstoffs sorgfältig ausgewählt werden. „Novartis setzt sich konsequent für die Auswahl geeigneter Patienten ein“, erklärte Dr. Barbara Weber, weltweit verantwortliche Leiterin der Abteilung Oncology Translational Medicine bei Novartis. „Bei der Entwicklung aller neuen Wirkstoffe verfolgen wir das Ziel, in die Studien vor allem Patienten aufzunehmen, die am ehesten von dem neuen Medikament profitieren.“

Ein Beispiel dafür ist das Portfolio an Phosphoinositid-3-Kinase-Hemmern (PI3-Kinase-Hemmer). Novartis Oncology entwickelt gleichzeitig drei Wirkstoffe aus dieser viel versprechenden Substanzklasse zur Krebstherapie. „Wissenschaftliche Daten sprechen dafür, dass Patienten mit genetischen Veränderungen im PI3-Kinase-Signalweg am stärksten von PI3-Kinase-Hemmern profitieren“, so Weber. „Für die

Phase-I-Studie mit unserem neuesten PI3-Kinase-Hemmer haben wir daher nur Patienten mit Mutationen im PI3-Kinase-Signalweg rekrutiert – ein unseres Wissens bislang einmaliger Ansatz. Trotz anfänglicher Bedenken, dass die Auswahl der Patienten den Studienverlauf verzögern könnte, ist die Rekrutierung ausserordentlich positiv verlaufen. Externe Studienleiter befürworten diesen Ansatz sowohl aus Sicht der Patienten als auch im Hinblick auf die Arzneimittelentwicklung.“

Ein Problem haben herkömmliche Chemotherapien und zielgerichtete Krebswirkstoffe gemeinsam: Manche Patienten sprechen nicht auf die Medikamente an oder entwickeln Resistenzen gegen die Behandlung. Die BOLERO-2-Studie zeigte den Vorteil von Kombinationstherapien zur Vermeidung von Resistenzen. „Verschiedene Signalwege stehen miteinander in Verbindung, so dass die Hemmung eines Signalwegs oft zur Aktivierung eines Ausweichwegs führt“, erläuterte Weber. „Wir wissen, dass für eine optimale Behandlung – mit wenigen Ausnahmen – eine Kombinationstherapie erforderlich ist. Deshalb treiben wir den kombinierten Einsatz unserer neuen Wirkstoffe voran, vor allem bei den PI3-Kinase-Hemmern.“

HAUPTSCHALTER

Der Wirkstoff Everolimus hemmt das Protein mTOR (mammalian Target of Rapamycin), das in allen Säugetieren vorkommt. mTOR ist ein biologischer „Hauptschalter“ am Knotenpunkt mehrerer wichtiger Signalwege und steuert entscheidende Zellfunktionen wie Stoffwechsel, Wachstum und Teilung – auch von Tumorzellen – bis zur Angiogenese (Bildung neuer Blutgefässe).

Everolimus wurde 1992 erstmals synthetisiert. Mit der Entschlüsselung des mTOR-Signalwegs schritt auch die Entwicklung des neuen Wirkstoffs voran. Erste vorklinische Untersuchungen zeigten, dass sich das Immunsystem durch Hemmung von mTOR un-

terdrücken lässt. Die weitere Entwicklung bestätigte dieses Potenzial. Everolimus wurde unter den Markennamen *Certican* und *Zortress* in über 70 Ländern für die Anwendung nach Nieren- und Herztransplantationen zugelassen.

Ende der 90er-Jahre begannen Wissenschaftler von Novartis, den möglichen Einsatz von Everolimus in der Krebsbehandlung zu untersuchen. Zellwachstum und -proliferation sind normalerweise streng kontrollierte Prozesse. Durch Mutationen, die sich in vielen verschiedenen Knotenpunkten auswirken, wird jedoch der PI3-Kinase/mTOR-Signalweg unkontrolliert aktiviert. Everolimus richtet sich gegen verschiedene Krebsarten, die eines gemeinsam haben: die Aktivierung des mTOR-Signalwegs. „mTOR liegt strategisch am Ende diverser Signalwege der Zelle“, so Weber. „Egal, wo die genetische Veränderung vorgeschaltet ist, alle Wege führen zu mTOR.“

Tuberöse Sklerose, eine erbliche Erkrankung des Gehirns, ist ein Modellbeispiel für eine Fehlaktivierung des mTOR-Signalwegs und den therapeutischen Nutzen der mTOR-Hemmung. Die Knotenpunkte TSC1 und TSC2 sind mTOR in der PI3-Kinase/mTOR-Signalkaskade vorgeschaltet und halten den mTOR-Schalter bei normaler Funktion in deaktivierter Stellung. Durch Mutationen des entsprechenden TSC1- oder TSC2-Gens kommt es zur Aktivierung des mTOR-Signalwegs und dadurch zu einem Tumorwachstum in Gehirn, Nieren, Haut und anderen lebenswichtigen Organen.

Die Zulassungsanträge für Everolimus zur Behandlung von subependymalen Riesenzellastrozytomen im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose stützten sich auf eine Studie des Cincinnati Children's Hospital Medical Center. Nach sechsmonatiger Behandlung war dort bei fast einem Drittel der Patienten eine Verkleinerung ihres grössten Tumors von mindestens 50 Prozent beobachtet worden. Keiner der Patienten entwickelte unter Everolimus neue Tumoren.

TUMORWACHSTUM

Manche Brusttumoren benötigen Hormone, um zu wachsen. Östrogen wird seit über einem Jahrhundert mit dem Fortschreiten von Brustkrebs in Verbindung gebracht. Bei rund 70 Prozent aller Brustkrebserkrankungen treibt das Hormon das Tumorwachstum und die Zellvermehrung an. Wenn diagnostische Tests ergeben, dass das Tumorgewebe Östrogenrezeptoren enthält, wird meist eine entgegengewirkende Hormontherapie angeraten.

„Aufgrund der biologischen Grundlagen wussten wir seit Langem, dass eine Aktivierung des mTOR-Signalwegs mit der Entstehung von Resistenzen gegen die Hormontherapie assoziiert ist. Die Ergebnisse vorklinischer Studien bestätigten diese Hypothese. Daher konnten wir es riskieren, eine grosse Phase-III-Studie zu starten“, erklärte Dr. Alessandro Riva, Leiter Global Development and Medical Affairs bei Novartis Oncology. „Der Erfolg der BOLERO-2-Studie könnte zu einem Paradigmenwechsel in der Behandlung von Östrogenrezeptor-positivem metastasierendem Brustkrebs führen. *Afinitor* wird sich voraussichtlich zu einem Schlüsselement in der Kombinationstherapie entwickeln, um der Entstehung von Resistenzen vorzubeugen.“

Afinitor wird auch in Kombination mit einem anderen Präparat zur Behandlung einer weiteren Form von Brustkrebs untersucht. Diese wird durch das Protein HER2 hervorgerufen, welches das Wachstum von Tumorzellen fördert. HER2-positive Tumoren sind oft aggressiver als andere Formen von Brustkrebs und sprechen weniger gut auf eine Hormonbehandlung an.

Der Wirkstoff Trastuzumab (der von der Roche Holding AG unter dem Markennamen Herceptin® vertrieben wird) sorgte für einen Wandel in der Behandlung von HER2-positivem Brustkrebs. Wie kürzlich in einem Leitartikel des *Journal of Clinical Oncology* diskutiert, sprechen jedoch viele Betroffene mit HER2-positivem Brustkrebs entweder nicht auf Herceptin® an oder entwickeln

Resistenzen gegen das Medikament. „Die Entwicklung von Resistenzen zu verstehen und zu verhindern, ist für die Verbesserung des Behandlungsergebnisses bei dieser Form von Brustkrebs entscheidend“, stellten die Autoren fest.

Novartis führt derzeit zwei Studien mit einer Kombination aus *Afinitor* und Herceptin® zur Behandlung von HER2-positivem Brustkrebs durch. „Ähnlich wie beim Östrogenrezeptor-positivem Brustkrebs wissen wir dank biologischer Grundlagenforschung, dass bei Patientinnen mit HER2-Genamplifikation ebenfalls ein Zusammenhang mit der Aktivierung des PI3-Kinase-Signalwegs und einer nachgeschalteten mTOR-Aktivierung besteht“, so Riva. „Die vorklinischen Daten sprechen dafür, dass bei Hemmung des mTOR-Signalwegs ein synergistischer Effekt mit Herceptin® erzielt werden könnte.“ Die Aufnahme der Patienten in die Studien BOLERO-1 und BOLERO-3 verläuft nach Aussage von Riva erfolgversprechend. Novartis wird die Ergebnisse der Studien voraussichtlich Ende 2012 oder Anfang 2013 bekannt geben.

RESISTENZBILDUNG VON GRUND AUF VERHINDERN

Verschiedene Studien zur Prüfung von Everolimus im Rahmen von Kombinationstherapien verdeutlichen ein weitergehendes Problem: Durch die mTOR-Hemmung werden offenbar andere Signalwege aktiviert, die zur Entwicklung von Resistenzen führen können. Gleichzeitig an zwei verschiedenen Knotenpunkten des PI3-Kinase/mTOR-Signalwegs oder sogar an zwei verschiedenen Signalwegen anzusetzen, könnte eine Methode zur Verhinderung der Resistenzbildung sein.

„Die Kombinationstherapie beruht auf der Idee, dass die Verteidigungsfunktionen der Krebszelle zusammenbrechen, wenn wir sie auf intelligente Weise mit besonderer Wucht angreifen“, erklärte Dr. David Lebwohl, weltweit verantwortlicher Projektleiter für *Afinitor*. „Wir versuchen herauszufinden, wo sich

Wirkungen zeigen und welche Kombinationen sinnvoll sind.“

Unter anderem soll eine Kombinationstherapie aus Everolimus und einem PI3-Kinase-Hemmer untersucht werden. Die PI3-Kinase spielt bei der Steuerung des Zellwachstums und -überlebens eine wichtige Rolle. „mTOR ist der unterste mögliche Ansatzpunkt der Signalkaskade. Es ist daher naheliegend, unser Augenmerk auf vorgeschaltete Targets zu richten“, erläuterte Dr. Samit Hirawat, der das Entwicklungsprogramm für PI3-Kinase-Hemmer leitet.

Dies wirft jedoch auch mögliche Probleme auf: „Mit zunehmender Entfernung von mTOR im Signalweg müssen wir testen, ob Patientinnen tatsächlich den spezifischen Gendefekt aufweisen, an dem das Medikament ansetzt“, fuhr Hirawat fort. Bei Patientinnen, bei denen entweder HER2 überexprimiert ist oder Mutationen im epidermalen Wachstumsfaktor-Rezeptor vorliegen, „ist die Behandlung nur dann wirksam, wenn der Rezeptor überexprimiert ist oder wenn der Tumor eine aktivierende Mutation aufweist“, so Hirawat.

Patientinnen, die in Studien mit PI3-Kinase-Hemmern aufgenommen werden sollen, werden Gewebeprobe entnommen. Diese Proben werden prospektiv auf verschiedene Biomarker analysiert. „Anschliessend werden die Patientinnen danach eingeteilt, ob sie eine mutierte Form des kodierenden Gens für die PI3-Kinase oder eine inaktive Version des PTEN-Gens aufweisen. Das PTEN-Gen ist ein Tumorsuppressorgen, das bei Krebspatienten oft ausgeschaltet ist“, fuhr Hirawat fort. Darüber hinaus werden weitere Biomarker untersucht, über die noch keine Veröffentlichungen vorliegen.

Das Studienprogramm für die PI3-Kinase-Hemmer soll nach dem Vorbild von *Afinitor* gleichzeitig mehrere Indikationen untersuchen. Diese reichen vom Endometriumkarzinom über Lungen- und Brustkrebs bis zum Glioblastom, der häufigsten Form von Gehirn-

tumoren. Die drei PI3-Kinase-Hemmer haben unterschiedliche Wirkmechanismen: BKM120 zielt auf alle vier Arten der PI3-Kinase in menschlichen Zellen ab. BEZ235 unterdrückt darüber hinaus zwei Proteine, welche die mTOR-Komplexe mTORC1 und mTORC2 bilden. Everolimus blockiert beispielsweise nur den mTORC1-Komplex. Vor-klinische Daten deuten jedoch darauf hin, dass Medikamente gegen beide Komplexe den Krebszellen weniger Ausweichmöglichkeiten bieten.

BKM120 und BEZ235 durchlaufen derzeit Studien der Phase II. „Wir stehen am Anfang einer wichtigen neuen Epoche“, so Prof. Dr. Mark C. Fishman, Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Bei einem Drittel aller soliden Tumoren liegt eine Fehlaktivierung des PI3-Kinase/mTOR-Signalwegs vor. Arzneimittel, die an diesem Signalweg ansetzen, könnten zu einem festen Bestandteil der Krebstherapie werden.“

FORTSCHRITTE IN DER PIPELINE

Neben den Fortschritten bei den viel versprechenden PI3-Kinase-Hemmern erreichte Novartis Oncology 2011 auch in anderen Bereichen der breit gefächerten Pipeline wichtige Meilensteine. Ergebnisse aus zwei zulassungsrelevanten Phase-III-Studien belegten die positive Wirkung von Ruxolitinib (INC424) bei der Behandlung von Patienten mit Myelofibrose, einer Form von Blutkrebs mit begrenzten Behandlungsmöglichkeiten. Zur Entwicklung und möglichen Vermarktung ausserhalb der USA wurde INC424 von Incyte Corp. in Lizenz genommen. Die EU-Kommission sprach INC424 in der Behandlung von Myelofibrose Orphan-Drug-Status zu. Nach der europäischen Orphan-Drug-Gesetzgebung könnte INC424 damit für ein beschleunigtes Zulassungsverfahren in Frage kommen. Novartis könnte dann im Fall der Marktzulassung für eine gewisse Zeit alleinige Vermarktungsrechte beanspruchen.

INC424 hemmt den Januskinase-Signalweg (JAK1 und JAK2), der die Produktion von Blutzellen steuert. Eine abnorme Signalübertragung führt zu einer Vergrösserung der Milz und anderen schwerwiegenden Komplikationen. Zudem laufen klinische Studien zur Anwendung von INC424 in der Behandlung von Polyzythämie, einer seltenen Blutkrankheit, bei der das Knochenmark zu viele rote Blutkörperchen bildet.

Der Wirkstoff LDE225 hemmt das Smoothened-Protein (Smo) im Hedgehog-Signalweg. Das Smo-Protein ist normalerweise während der Fetalentwicklung aktiv, in Zellen von Erwachsenen jedoch abgeschaltet. Eine Fehlaktivierung des Signalwegs durch Mutationen des Smo-Gens oder anderer beteiligter Gene ist die Ursache verschiedener Krebserkrankungen. Mutationen des Smo-Gens werden auch oft beim Medulloblastom beobachtet, dem häufigsten bösartigen Gehirntumor bei Kindern. LDE225 wird derzeit in der Behandlung von Medulloblastomen bei Kindern und Erwachsenen untersucht, wobei die ersten Ergebnisse vielversprechend sind.

PKC412 ist ein weiterer Wirkstoff zur gezielten Krebstherapie, der in den Labors von Novartis entdeckt wurde und sich in einem fortgeschrittenen Stadium der Entwicklungsphase III befindet. Er wird für die Behandlung der akuten myeloischen Leukämie bei Patienten entwickelt, die eine mutierte Form des FLT3-Gens aufweisen. Diese Mutation ist bei etwa einem Drittel der Patienten mit akuter myeloischer Leukämie nachzuweisen. PKC412 hemmt einen anderen molekularen Ansatzpunkt, dem eine wichtige Rolle bei der Entstehung dieser Krankheit zugeschrieben wird. An der Phase-III-Studie wirken drei Studiengruppen in verschiedenen Teilen der Welt mit, um möglichst viele Patienten mit dieser relativ seltenen genetischen Veränderung zu rekrutieren.

Der Wirkstoff AUY922 hemmt das Hitzeschockprotein 90 (HSP90). HSP90 ist ein Helferprotein, das Proteine in ihre aktive Form

faltet. Möglicherweise sind Proteine, die durch mutierte Krebsgene kodiert werden, auf die Hilfe von HSP90 besonders angewiesen. Das würde bedeuten, dass die aus diesen Mutationen hervorgehenden Krebszellen durch AUY922 besonders angreifbar sind. Zu den Genen, die durch HSP90-Inhibitoren angreifbar sein könnten, gehören einige Gene, die bei Lungenkrebs häufig mutiert sind. Erste Daten zur Behandlung dieser häufigen Krebserkrankung sind vielversprechend.

Der Erfolg gezielter Krebstherapien hat das Vertrauen in das neue Entwicklungsmodell gestärkt. Dies gilt besonders für die Vorauswahl geeigneter Patienten und für den Einsatz von Kombinationstherapien, schon bevor Arzneimittelresistenzen auftreten. „Die Vorauswahl von Patienten ist in der Onkologie mittlerweile übliche Praxis und unter Onkologen stärker anerkannt als unter Ärzten anderer Fachbereiche“, ergänzte Weber. „Die wissenschaftliche Entwicklung ist relativ weit fortgeschritten. Daher sind wir in der Lage, das vorhandene Wissen auf eine Weise zu nutzen, die in anderen Therapiebereichen noch nicht möglich ist.“

Abschliessend fügte sie hinzu: „Ein gutes Prüfmedikament steigert natürlich den klinischen Wert dieses Wissens. Onkologen stellen oft fest, dass die Vorauswahl der Patienten über den Erfolg eines Prüfmedikaments in Studien entscheidet. Für Krebspatienten kommt es einzig und allein darauf an, zum richtigen Zeitpunkt wirksame Medikamente in der für sie geeigneten Kombination zu erhalten.“

PIPELINE

Novartis genießt breite Anerkennung für ihre Pipeline, die mit 134 Projekten in der klinischen Entwicklung zu den renommiertesten der Branche zählt. Einige dieser pharmazeutischen Projekte betreffen Medikamente, die das Potenzial besitzen, eine neue Therapiekategorie zu repräsentieren oder ihre jeweilige Kategorie anzuführen und dabei völlig neue Behandlungsstandards zu setzen. Dazu gehören Einsatzmöglichkeiten für neue Wirkstoffe (New Molecular Entities – NME), Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für bereits eingeführte Produkte.

Diese Tabelle bietet einen Überblick über ausgewählte Projekte in der confirmatorischen Entwicklung.

Glossar zur Pipeline siehe Seite 28

Projekt/Präparat	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
ACZ885	Canakinumab	Anti-Interleukin-1 β monoklonaler Antikörper
AEB071	Sotrastaurin	Proteinkinase-C-Inhibitor
AFQ056	Mavoglurant	Metabotroper Glutamat-Rezeptor-5-Antagonist
AIN457	Secukinumab	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
ATI355	–	Anti-NOGO ³ -A monoklonaler Antikörper
AUY922	–	ATP-kompetitiver HSP ⁴ 90-Inhibitor (nicht Geldanamycin-Analog)
BCT197	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
BEZ235	–	PI3K/mTOR ⁵ -Inhibitor
BGS649	–	Aromatase-Inhibitor
BKM120	–	PI3K-Inhibitor
CAD106	–	Beta-Amyloid-Immuntherapie
DEB025	Alisporivir	Cyclophilin-Inhibitor
<i>Exjade</i>	Deferasirox	Eisenchelator
<i>Gilenya</i>	Fingolimod	Sphingosin-1-Phosphat (S1P) Rezeptormodulator
HCD122	–	Anti-CD40 monoklonaler Antikörper
INC424	Ruxolitinib	Januskinase(JAK)-Inhibitor
LBH589	Panobinostat	Histon-Deacetylase-Inhibitor
LCI699	–	Aldosteronsynthese-Inhibitor
LCQ908	–	Diacylglycerol-Acyltransferase-1-Inhibitor
LCZ696	–	Angiotensin-Rezeptor-Nepriylisin-Inhibitor (ARNI)
LDE225	–	Smoothened-Rezeptor/Inhibitor des Hedgehog-Signalwegs
LFF571	–	Inhibitor des bakteriellen Elongationsfaktors Tu (EFTu)
LGT209	–	Lipidmodulator

¹ Bezieht sich auf das erste vorgesehene Einreichungsdatum in einem bedeutenden Markt (USA oder Europa) für die Leitindikation

² Bezieht sich nur auf die aktuelle Phase der Leitindikation

³ Inhibitor des Neuritenauswuchses

⁴ Heat Shock Protein

⁵ Mammalian target of rapamycin (Protein)

Potenzielle Indikation / Indikationen	Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Gichtarthritis (Leitindikation), systemische juvenile idiopathische Arthritis, Diabetes mellitus, Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen	Integrierte Krankenhausversorgung, Spezialversorgung	Subkutan	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Prävention der Organabstossung nach Transplantation (Niere, Leber), Psoriasis	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	≥2016	II
Fragiles-X-Syndrom (Leitindikation), L-Dopa-induzierte Dyskinesie bei Morbus Parkinson	Neurologie	Oral	2013	II
Psoriasis (Leitindikation), Arthritiden – rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, Psoriatische Arthritis, Multiple Sklerose	Integrierte Krankenhausversorgung, Neurologie	Subkutan, intravenös	2013	III
Rückenmarksverletzungen	Neurologie	Intrathekale spinale Infusion	≥2016	I
Solide Tumoren	Onkologie	Intravenös	≥2016	II
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Oral	≥2016	II
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	2014	II
Hypogonadotroper Hypogonadismus bei Adipositas	Spezialversorgung	Oral	≥2016	II
Endometriumkarzinom	Onkologie	Oral	2014	II
Alzheimerkrankheit	Neurologie	Subkutan, intramuskulär	≥2016	II
Chronische Hepatitis C	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	2013	III
Nichttransfusionsabhängige Thalassämie	Onkologie	Oral	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Chronisch inflammatorische demyelinisierende Neuropathie	Neurologie	Oral	2014	II
Hämatologische Tumoren	Onkologie	Intravenös	≥2016	I
Myelofibrose (Leitindikation), Polyzythämie (Polycythemia vera, PV)	Onkologie	Oral	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Rezidiertes oder rezidiertes und refraktäres multiples Myelom (Leitindikation), hämatologische Krebserkrankungen	Onkologie	Oral	2013	III
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	≥2016	II
Stoffwechselerkrankungen	Spezialversorgung	Oral	2014	II
Herzinsuffizienz (Leitindikation), Bluthochdruck	Spezialversorgung, Allgemeinmedizin	Oral	2014	III
Basaliom	Onkologie	Oral	2014	III
Infektion mit Clostridium difficile	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	≥2016	II
Hypercholesterolämie	Spezialversorgung	Subkutan	≥2016	II

Fortsetzung auf der nächsten Seite

PIPELINE (FORTSETZUNG)

Diese Tabelle bietet einen Überblick über ausgewählte Projekte in der konfirmatorischen Entwicklung.

Glossar zur Pipeline siehe Seite 28

Projekt/Präparat	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
<i>Lucentis</i>	Ranibizumab	Anti-VEGF ⁶ monoklonaler Antikörper
MEK162	–	MEK ⁸ -Inhibitor
NIC002	–	Nikotin Qbeta, therapeutischer Impfstoff
NVA237	Glycopyrroniumbromid	Lang wirksamer Muskarin-Antagonist
PKC412	Midostaurin	Signaltransduktionsinhibitor
QAW039	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
QMF149	Indacaterol, Mometasonfuroat	Lang wirkender Beta-2-Agonist und Kortikosteroid zur Inhalation
QTI571	Imatinibmesilat	Protein-Tyrosinkinase-Inhibitor
QVA149	Indacaterol, Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirksamer Muskarin-Antagonist
RAD001 (<i>Afinitor</i>)	Everolimus	mTOR ⁵ -Inhibitor
RLX030	–	Gefäßmodulator
SOM230	Pasireotid	Somatostatin-Analog
<i>Tasigna</i>	Nilotinib	Signaltransduktionsinhibitor
TKI258	Dovitiniblaktat	VEGFR 1-3 ¹¹ , FGFR 1-3 ¹² , PDGFR ¹³ und Angiogenese-RTK ¹⁴ -Inhibitor
<i>Xolair</i>	Omalizumab	Anti-IgE monoklonaler Antikörper
<i>Zortress/Certican</i>	Everolimus	mTOR ⁵ -Inhibitor

⁶ Vaskulärer endothelialer Wachstumsfaktor

⁷ Choroidale Neovaskularisation und Makulaödem infolge anderer Erkrankungen als: altersbedingte Makuladegeneration, diabetisches Makulaödem, retinaler Venenverschluss und pathologische Kurzsichtigkeit

⁸ Kombination von Mitogen-aktivierter Proteinkinase (MAP) und extrazellulärer Signal-regulierter Kinase (ERK)

⁹ Angiomyolipom

¹⁰ Transmembrane Rezeptor-Tyrosinkinase

¹¹ Rezeptor des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors

¹² Rezeptor des Fibroblasten-Wachstumsfaktors

¹³ Rezeptor des Blutplättchen-Wachstumsfaktors (platelet-derived growth factor)

¹⁴ Rezeptor-Tyrosinkinase

Potenzielle Indikation / Indikationen	Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Pathologische Kurzsichtigkeit, choroidale Neovaskularisation und Makulaödem ⁷	Augenheilkunde	Intravitreal	2012	III
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	≥2016	II
Rauchentwöhnung	Allgemeinmedizin	Subkutan	≥2016	II
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	Eingereicht EU, USA (offen)	Einreichung
Aggressive systemische Mastozytose (Leitindikation), akute myeloische Leukämie	Onkologie	Oral	2013	II
Asthma	Allgemeinmedizin	Oral	≥2016	II
Asthma, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	2015	II
Pulmonal-arterieller Bluthochdruck	Spezialversorgung	Oral	2012	III
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	2012	III
Tuberöse Sklerose – AML ⁹ (Leitindikation); fortgeschrittener Östrogenrezeptor-positiver und HER2-negativer Brustkrebs, Primärtherapie bei Brustkrebs mit HER2-Überexpression, Sekundär-/Tertiärtherapie bei Brustkrebs mit HER2-Überexpression, Leberzellkrebs, Lymphom	Onkologie	Oral	Eingereicht USA, EU (2012)	Einreichung
Akute Herzinsuffizienz	Spezialversorgung	Intravenös	2013	III
Cushing-Syndrom (Leitindikation), Akromegalie, Karzinoidsyndrom	Onkologie	Subkutan, intramuskulär	Eingereicht EU, USA (2012)	Einreichung
Metastasierendes Melanom mit c-kit ¹⁰ -Mutationen	Onkologie	Oral	2014	II
Nierenzellkarzinom, solide Tumoren	Onkologie	Oral	2013	III
Chronisch idiopathische Urtikaria	Spezialversorgung	Subkutan	2013	III
Prävention der Organabstossung – Leber	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	Eingereicht USA, EU	Einreichung

GLOSSAR ZUR PIPELINE

Konfirmatorische Entwicklung Projekte mit Wirkstoffen, deren positiver Wirkungsmechanismus nachgewiesen werden konnte und die entweder klinische Studien (Phase I/II/III) durchlaufen oder durch die Aufsichtsbehörden im Hinblick auf eine Marktzulassung geprüft werden (Einreichung).

Projekt/Produkt „Projekt“ bezieht sich auf den Code des Entwicklungsprojekts von Novartis (bestehend aus drei Buchstaben und drei Zahlen). „Produkt“ bezieht sich auf den Markennamen eines eingeführten Medikaments.

Wirkstoffname Von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) verbogener internationaler Freiname (International Nonproprietary Name – INN) für einen Arzneimittelwirkstoff.

Wirkungsmechanismus Spezifische biochemische Interaktion mit einem molekularen Ansatzpunkt wie einem Rezeptor oder Enzym, über die ein Wirkstoff seine pharmakologische Wirkung entfaltet.

Potenzielle Indikation(en) Eine Krankheit oder ein Gesundheitszustand, für deren Behandlung ein Wirkstoff bzw. ein eingeführtes Produkt entwickelt und geprüft wird.

Verabreichungsweg Art der Aufnahme eines medizinischen Präparats in den Körper, wie z.B. oral, subkutan oder intravenös.

Phase I Erste humanmedizinische klinische Studien zu einem neuen Wirkstoff, meist mit wenigen gesunden Freiwilligen. Dabei werden die klinische Sicherheit und Verträglichkeit sowie metabolische und pharmakologische Eigenschaften des Wirkstoffs untersucht.

Phase II Klinische Studien, an denen Patienten mit der jeweiligen zu behandelnden Krankheit teilnehmen. Dabei werden die Sicherheitsbewertungen der Phase I bei einer grösseren Probandengruppe fortgesetzt, die Wirksamkeit des Medikaments bei der betroffenen Patientenpopulation geprüft und geeignete Dosierungen für weitere Untersuchungen ermittelt.

Phase III Gross angelegte klinische Studien mit einigen hundert bis mehreren tausend Patienten, um die Sicherheit und Wirksamkeit des Medikaments für die Zulassung im indizierten Einsatz zu belegen. Phase-III-Studien können auch für den Vergleich eines neuen Arzneimittels mit einer gängigen Standardtherapie herangezogen werden, um das allgemeine Risiko-Nutzen-Profil des neuen Medikaments beurteilen zu können.

Einreichung Ein Antrag auf Marktzulassung wurde bei einer oder beiden der folgenden Aufsichtsbehörden eingereicht: FDA (USA) oder EMA (EU). Die Marktzulassung durch beide Behörden steht noch aus.¹ Der Zulassungsantrag beinhaltet umfangreiche Daten und Informationen, die im Rahmen von Tierversuchen und humanmedizinischen klinischen Studien während der verschiedenen Phasen der Arzneimittelentwicklung erhoben wurden.

¹Zulassungsanträge, die in einem der beiden Märkte bereits bewilligt wurden (entweder in den USA oder der EU), aber im anderen Markt noch geprüft werden, sind in der vorangegangenen Tabelle aufgeführt.

NOVARTIS INSTITUTES FOR BIOMEDICAL RESEARCH

Die regenerative Medizin als wichtiges neues Forschungsgebiet konzentriert sich auf die Wiederherstellung von Geweben, die durch Krankheit oder Alterungsprozesse geschädigt sind. Im Rahmen ihrer herausragenden Strategie zur Entschlüsselung molekularer Signalwege suchen die Novartis Institutes for BioMedical Research intensiv nach neuen Medikamenten oder Proteinen, die Stammzellen oder andere Vorläuferzellen zu ihrer ureigensten Funktion anregen und damit regenerative Prozesse fördern sollen.

Seit 2009 bauen die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) ihre Forschungsprogramme für regenerative Medizin kontinuierlich aus.

Die regenerative Medizin ist ein Fachgebiet, das auf verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen beruht und sich seit einiger Zeit dynamisch entwickelt. Ziel der regenerativen Medizin ist die Entwicklung von Behandlungsmethoden zur Wiederherstellung oder zum Ersatz von Organen und Geweben, die durch Krankheit oder Alterungsprozesse geschädigt sind. Durch das Verständnis der Biologie und der *Ex-vivo*-Kultivierung von Stammzellen wurde dieses Fachgebiet in der jüngsten Zeit revolutioniert. Bei Stammzellen handelt es sich um eine besondere Kategorie von Zellen mit einzigartigen Eigenschaften. Stammzellen können sich selbst erneuern – sie sind in der Lage, mehrfach identische Kopien ihrer selbst herzustellen. Jede dieser Zellen besitzt das Potenzial, sich unter geeigneten Umständen in verschiedene Zelltypen zu entwickeln.

Ursprünglich wurde angenommen, dass Stammzellen nur in wenigen speziellen Regionen des Körpers zu finden sind, wie beispielsweise im Knochenmark. In den vergangenen Jahren konnten Wissenschaftler Stammzellen jedoch in zahlreichen ausgereiften Geweben nachweisen. Zumindest in der Theorie stellen diese „lokalen“ Stammzellen eine leicht verfügbare Quelle von Ersatzzellen und -geweben dar. Gegenwärtig werden zunehmend ausgeklügelte Neuprogrammierungs- und Differenzierungstechniken entwickelt, um die begehrten, aber oft schwierig zu gewinnenden Populationen von Stammzellen zu erzeugen.

„Während der Organentwicklung bilden Stammzellen die Vorläufer für viele Zellen eines Organs. Signalwege weisen diesen Zellen ihre ordnungsgemäße Bestimmung und Position innerhalb des Organs zu. Unser Ziel ist es, Medikamente zu finden, die diese Signalwege aufgreifen und dann die im Körper von Erwachsenen vorhandenen Stammzellen dazu verwenden, Gewebe zu reparieren, das durch Verletzungen oder Alterungsprozesse geschädigt ist“, erklärte Prof. Dr. Mark C. Fishman, Präsident der NIBR und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Diese Initiative der regenerativen Medizin baut auf der herausragenden Strategie der NIBR auf, die auf die Entschlüsselung molekularer Signalwege ausgerichtet ist. Proteine sind die Bausteine des Lebens. Eine begrenzte Zahl von Hauptsignalwegen setzt diese Bausteine zusammen und steuert so entscheidende Zellfunktion. Die Signalwege wurden im Lauf der Evolution auf hoch reproduzierbare Weise konserviert und blieben unverändert. Die Wissenschaftler der NIBR arbeiten fieberhaft daran, diese Signalwege – und ihre Schnittstellen – so genau wie möglich zu entschlüsseln, um neue proprietäre Ansatzpunkte für Arzneimittel zu finden.

Neben ihrem therapeutischen Potenzial liefern Stammzellen auch wirkungsvolle neue Hilfsmittel für die Arzneimittelforschung. „Wir können heute Versuche durchführen, die vor zwei oder drei Jahren noch unmöglich gewesen wären“, erläuterte Dr. Jeffrey Porter, weltweit verantwortlicher Leiter der Plattform Developmental and Molecular Pathways. Der jüngste Durchbruch versetzt die Wissen-

schaftler beispielsweise in die Lage, im Labor eine vollständige Stammzellnische zu kultivieren – das spezialisierte, sorgfältig kontrollierte Mikroumfeld, in dem Stammzellen vorkommen. „Unter den richtigen Bedingungen ist es möglich, sogenannte Organoiden zu erzeugen: Miniorgane, die genau die gleichen Strukturen ausbilden, die in menschlichem Gewebe vorkommen“, fuhr Porter fort.

„Für uns Wissenschaftler spielt genau hier die Musik: Das System ist lebendig, gesund und funktionstüchtig. Wir verwenden Organoiden, um wichtige Fragen zu klären: Was könnte Signalwege aktivieren und die Produktion von Stamm- oder Vorläuferzellen ankurbeln, um die Wiederherstellung von Geweben zu ermöglichen? Wie können differenziertere Zellen erzeugt werden, und was würde das System zum Stillstand bringen? Organoiden geben uns die Möglichkeit, regenerative Vorgänge unter kontrollierten Bedingungen zu untersuchen.“

Dank Stammzellentechnologie und Signalweganalyse wurde die regenerative Medizin auf ein neues Niveau gehoben. Novartis ist auf diesem Gebiet jedoch schon seit Jahren aktiv – zum Beispiel mit der Entdeckung und Entwicklung von Arzneimitteln zur Behandlung von Osteoporose, dem fortschreitenden Knochenschwund. Der Knochenstoffwechsel ist ein dynamischer Prozess, bei dem Osteoklasten, eine Klasse spezialisierter Zellen, alte Knochensubstanz abbauen, während Osteoblasten neue Knochenmasse bilden. „Die maximale Knochendichte wird normalerweise im Alter von 30 Jahren erreicht. Danach verschiebt sich das Gleichgewicht

allmählich, und der Körper beginnt, mehr Knochenmasse ab- als aufzubauen“, erläuterte Dr. Michaela Kneissel, Leiterin der Bone Research Group der NIBR. Ein wirksames Arzneimittel wie beispielsweise *Aclasta/Reclast* bremst die Aktivität der Osteoklasten, um das Gleichgewicht zwischen Knochenabbau und Knochenaufbau zu verbessern.

Die aktuellen Forschungsaktivitäten der NIBR zur Stimulierung echter Knochenregeneration konzentrieren sich auf den Wnt-Signalweg und dabei vor allem auf das Protein Sclerostin, das die Signalübertragung über den Wnt-Signalweg hemmt und neues Knochenwachstum verhindert. Genetische Analysen ergaben, dass Menschen mit mutierten Versionen des Sclerostin kodierenden Gens ein besonders schweres und stabiles Knochengerüst aufweisen. Ein neuer Wirkstoff der NIBR blockiert die Sclerostin-Aktivität, um die Ausgewogenheit des Knochenstoffwechsels wiederherzustellen und die Regeneration des Knochens zu fördern. Dieser Sclerostin-Hemmer wird derzeit in Proof-of-Concept-Studien getestet.

Innovative Arzneimittel, die die Regeneration anderer Gewebe des Körpers verbessern, werden dringend benötigt. Weltweit leiden Millionen von Menschen unter Kachexie, einem Muskelschwund, der mit einigen schweren Krankheiten einhergeht, jedoch weitgehend unbehandelt bleibt. Immer mehr Menschen sind von altersbedingter Gebrechlichkeit betroffen, die durch eine andere Form von Muskelschwund ausgelöst wird – die sogenannte Sarkopenie.

Angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Weltbevölkerung ist mit einem wachsenden Bedarf an Therapieoptionen zu rechnen. „Ab einem Alter von 50 Jahren verlieren die Menschen bestimmte Arten von Muskelzellen – einschliesslich Stammzellen – und damit auch an Kraft. Im Lauf des Lebens scheint sich die Anzahl verschiedener Muskelproteine zu verringern“, so Fishman. „Wir verstehen noch nicht genau,

warum es im Alter zu Muskelschwund kommt. Aber wir gehen davon aus, dass sich die Blockierung des Signalwegs, der normalerweise den Muskelaufbau begrenzt, auf ähnliche Weise positiv auswirkt wie die Blockierung von Sclerostin in Knochen. Derzeit untersuchen wir Therapien in frühen Entwicklungsstadien, um die Aktivität dieses Signalwegs zu blockieren, und hoffen, Muskeln wieder aufbauen zu können.“

MUSKELSCHWUND

Muskelschwund tritt nicht nur altersbedingt auf, sondern ist auch eine schwerwiegende Folge vieler chronischer Krankheiten. Er führt zu Schwäche, dem Verlust der Unabhängigkeit und einem erhöhten Sterberisiko. Millionen von Menschen sind weltweit von Kachexie betroffen, die mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD), Krebs, Herzversagen und HIV/Aids einhergeht. Kachexie führt innerhalb weniger Monate zu einem unfreiwilligen Verlust von über fünf Prozent des Körpergewichts und der Muskelmasse. Am häufigsten tritt Tumorkachexie bei austerapierten Patienten auf. Sie begrenzt die Intensität der Chemotherapie und ist eine der häufigsten endgültigen Todesursachen bei Krebspatienten.

Die herkömmliche Behandlung von Kachexie beschränkt sich auf eine Verbesserung der Ernährung und körperliche Bewegung. Patienten mit COPD und anderen Arten von Organversagen leiden jedoch oft unter Belastungsintoleranz. Inaktivität fördert wiederum den Muskelschwund.

Sarkopenie, der altersbedingte Verlust von Skelettmuskelmasse und -funktion, schreitet bei fast allen Menschen ab einem Alter von 50 Jahren allmählich fort. Im Gegensatz zur Kachexie gilt Sarkopenie gegenwärtig nicht als Krankheit. Dennoch leiden zwischen fünf und zehn Prozent der über 60-Jährigen an einer Behinderung durch Sarkopenie. Dadurch entstehen den Gesundheitssystemen jährliche Behandlungskosten in Milliardenhöhe. Stürze gebrechlicher Pati-

enten, die zu schweren Verletzungen führen und einen Krankenhausaufenthalt erfordern, könnten durch eine Verbesserung der Muskelmasse und -funktion verhindert werden. Fortschreitende Gebrechlichkeit, die ein unabhängiges Leben unmöglich und Betreuungsmassnahmen notwendig macht, verursacht zusätzliche Kosten sowie eine weitere Beeinträchtigung der Lebensqualität.

Im Lauf der vergangenen zehn Jahre deckte die Forschung eine ganze Reihe aufeinander abgestimmter Signalwege auf, die den Aufbau von Muskelmasse steuern. In einem in den *Annals of the New York Academy of Sciences* erschienenen Artikel beschrieben Dr. David Glass, Leiter der Gruppe für Muskelerkrankungen der NIBR, und Dr. Ronenn Roubenoff (Master of Health Science), Leiter Musculoskeletal Translational Medicine der NIBR, wie Kachexien „konservierte Signalwege aktivieren, die den Abbau der Sarkomere steuern, die Proteinsynthese stören und die Differenzierung der Satelliten-[stamm]zelle in eine vielkernige [Muskel-]Faser blockieren.“

Untersuchungen an verschiedenen Tierarten unterstreichen die Bedeutung eines Signalwegs, der durch das Protein Myostatin ausgelöst wird und eine molekulare Bremse des Muskelwachstums aktiviert. „Eine unter dem Namen ‚Weissblaue Belgier‘ bekannte Rinderrasse weist die doppelte Zahl von Muskelfasern auf, was auf eine Mutation des Myostatin kodierenden Gens zurückzuführen ist. Daraus ergab sich die Annahme, dass eine Hemmung des Myostatin-Signalwegs die Bremse lösen und Muskelwachstum stimulieren könnte“, erklärte Dr. Brian Richardson, weltweit verantwortlicher Leiter der Abteilung Musculoskeletal Diseases Research.

Wissenschaftler der NIBR identifizierten Antikörper, die in diesen Signalweg eingreifen. Gegenwärtig werden diese Antikörper in frühen klinischen Studien mit Patienten untersucht, die an Muskelschwäche verschiedenen Ursprungs leiden.

BESCHLEUNIGUNG DES GENESUNGSPROZESSES

Jedes Jahr entwickeln allein in den USA mehr als 80 000 Patienten infolge einer Chemo- oder Strahlentherapie eine Mukositis. Dabei handelt es sich um schmerzhafte Entzündungen und Geschwüre an den Schleimhäuten, die unter anderem den Verdauungstrakt auskleiden. Mukositis kann so schwer verlaufen, dass betroffene Patienten ihre Chemotherapie niedriger dosieren oder sogar die Behandlung unterbrechen müssen.

Im Rahmen eines Mukositis-Forschungsprogramms der NIBR sollen Stammzellen dazu angeregt werden, Schleimhautzellen zu regenerieren. Die Wirkung von Chemotherapien beruht auf der Zerstörung sich schnell teilender Zellen, zu denen auch Tumorzellen gehören. Dabei wird jedoch auch das Darmgewebe angegriffen, das sich rund alle fünf Tage erneuert und zu den regenerativsten Geweben des Körpers zählt.

Für die Heilung der Darmschleimhaut sorgen Epithelzellen, die zum Ort des Geschwürs wandern und die Wunde schliessen. Wachstumsfaktoren, die Epithelzellen anziehen oder die Differenzierung der sich vermehrenden Vorläuferzellen verbessern, könnten die Heilung beschleunigen oder sogar im Vorfeld einer Chemotherapie präventiv zur Stärkung des Schleimhautgewebes eingesetzt werden.

Die Entdeckung der Wachstumsfaktoren und weiterer Signalproteine, welche die Selbsterneuerung und Differenzierung lokaler Stammzellen anregen, ist eines der Hauptziele der regenerativen Medizin der NIBR. Da das Stammzellensystem des Dünndarms zu den am besten definierten Geweben des Körpers gehört, dient das Mukositis-Programm als Modellprojekt.

Wissenschaftler der NIBR setzen Organoidale als hochmoderne Screening-Systeme ein, um einen Katalog aus Tausenden von Wachstumsfaktoren und sezernierten Proteinen zu testen. Aus den Screening-Programmen sind bereits vielversprechende

Leitsubstanzen hervorgegangen, die sich in der Frühphase der vorklinischen Prüfung befinden.

„Mukositis ist die klinische Indikation, um die es in unserem Programm geht. Aber wir wissen, dass die Natur konservativ ist. Es ist also wahrscheinlich, dass die an der Organogenese oder Homöostase beteiligten Signalwege im Darm auch für die Funktion der Stammzellen in vielen anderen Geweben eine zentrale Rolle spielen“, erklärte Dr. Tewis Bouwmeester, Leiter der Gruppe Developmental and Molecular Pathways in Basel. „Deshalb sind wir davon überzeugt, dass sich unsere Erkenntnisse im Bereich der Mukositis möglicherweise auch auf die Regeneration anderer Organe übertragen lassen.“

GENETISCHER SCHALTER

Im Rahmen von Allianzen mit akademischen Gruppen und Biotechnologiefirmen verfolgen die NIBR zudem die Fortschritte bei noch zukunftsweisenderen Anwendungen wie beispielsweise der Zell- und Gentherapie. Zusammen mit GenVec Inc., einem Biotechnologieunternehmen aus Gaithersburg in Maryland, forschen die NIBR auf dem Pioniergebiet des Gentransfers zur Wiederherstellung des Hörvermögens.

Von Gehörverlust sind neben älteren Menschen zunehmend auch jüngere betroffen. In Europa und den USA leidet jeder sechste Erwachsene an einem Hörverlust, der die Lebensqualität beeinträchtigt. Fast die Hälfte aller Erwachsenen im Alter von über 75 Jahren leidet an einer Hörschwäche. Die häufigste Ursache für Gehörverlust ist die Degeneration sensorischer Haarzellen im Innenohr infolge von Infektionen, Autoimmunkrankheiten oder steigendem Alter.

Haarzellen wandeln Geräusche in elektrische Signale um, die über den Hörnerv zur Verarbeitung an das Gehirn gesendet werden. Ein Verlust der Haarzellen ist irreversibel. Ein unter dem Namen Atoh1 bekanntes Gen, das während der Embryonalentwicklung die

Differenzierung von Vorläuferzellen zu Haarzellen auslöst, könnte denselben Effekt auf sogenannte Stützzellen bei Erwachsenen haben und so die Hörfunktion wieder herstellen. Vorklinische Versuche deuten darauf hin. „Atoh1 ist ein wichtiger Transkriptionsregulator, der die Signalwege aktiviert, die bei der Differenzierung eine Rolle spielen“, erläuterte Dr. Lloyd Klickstein, Leiter Translational Medicine der New Indication Discovery Unit der NIBR. „Stützzellen im Innenohr sind Vorläuferzellen, die einen Schritt von der Haarzelle entfernt sind. Man muss für diesen Schritt nur einen Schalter umlegen – und in diesem Fall ist der Schalter das Atoh1-Gen.“

Im Jahr 2010 erwarb Novartis von GenVec die Rechte an einer Therapie gegen Hörverlust, die auf dem Atoh1-Gen beruht. Das war ein mutiger Schritt: Eine Reihe bedeutender Pharmaunternehmen, darunter auch Novartis, hatte in der Vergangenheit massiv in Forschungsprogramme zur Gentherapie investiert, die in den 90er-Jahren gescheitert waren. „Ein Problem früherer Gentherapieprojekte war, dass sie den zweiten Schritt vor dem ersten machen wollten“, so Klickstein. „Sie wollten eine anhaltende Expression des neuen Gens auf hohem Niveau erreichen. Dabei wurde der gesamte Körper der Patienten dem Toxizitätsrisiko der Vektoren ausgesetzt, die für den Gentransfer verwendet wurden.“

Die auf dem Atoh1-Gen basierende Therapie versucht, derartige Fehler zu vermeiden. Das Ersatzgen wird direkt in das vom Blutkreislauf abgeriegelte Innenohr transferiert. Zudem wird das Atoh1-Gen nicht durch wiederholte Verabreichungen, sondern durch eine einzige Injektion transferiert. Dennoch stellt der therapeutische Gentransfer weiterhin eine Herausforderung dar, und die Verabreichung von Wirkstoffen in das Innenohr ist eine absolute Weltneuheit.



Keine Garantie

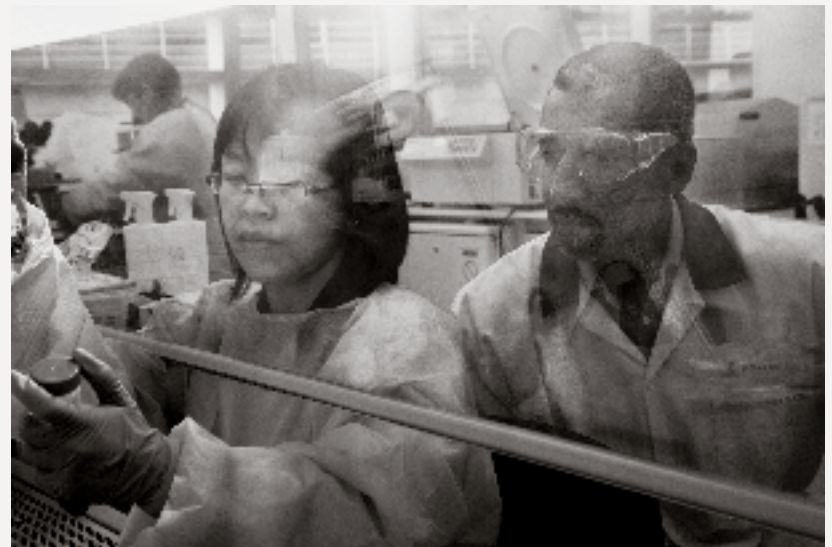
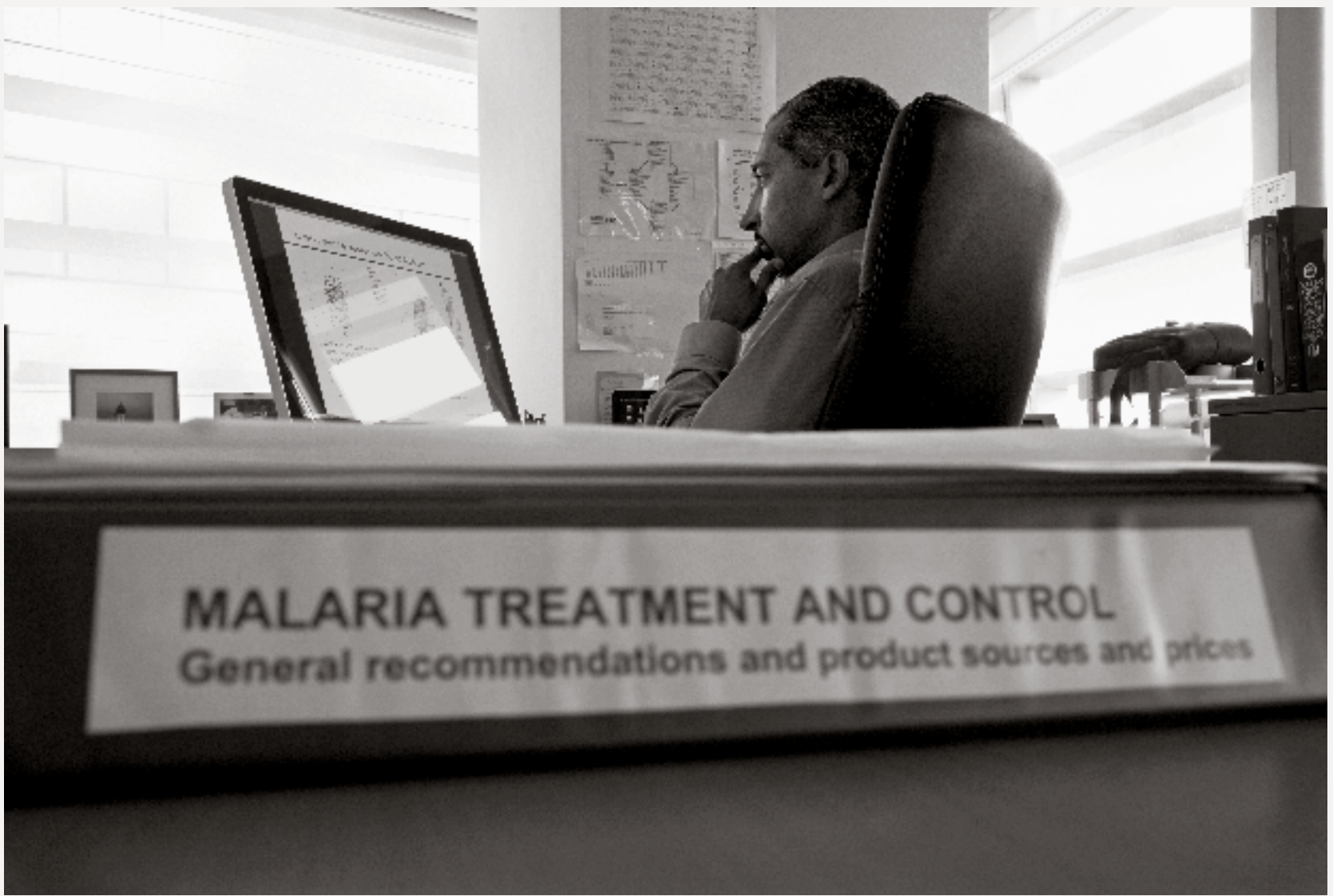
DR. THIERRY DIAGANA: „Warum ich in die Forschung gegangen bin? Ende der 60er-Jahre erschienen anlässlich dieser weitreichenden Konferenz in Rom Berichte über die zukünftigen Herausforderungen unserer Welt: Bevölkerungswachstum, nicht beherrschte Krankheiten, Nahrungsmittelknappheit. Ich ging noch zur Schule, als ich diese Berichte las. Mein Lehrer erklärte, dass Forschung dazu beitragen könnte, diese Probleme zu lösen. Damit wurde Wissenschaft für mich zur Berufung. Auf dem Gymnasium wählte ich Physik, Chemie und Biologie als Schwerpunkte, studierte danach Biochemie und promovierte schliesslich in Molekulargenetik. Am Ende meiner Postdoc-Zeit hätte ich ein eigenes kleines Labor gründen, ein Stipendium beantragen und ausserordentlicher Professor werden können. Die akademische Forschung stand mir offen. Doch das war nicht das, was ich wirklich wollte: Ich wollte etwas tun, was den Menschen konkret etwas bringt.“

Ich bin in Frankreich geboren, aber ursprünglich kommt meine Familie aus Westafrika. Dort ist Malaria allgegenwärtig. Sie ist Teil des täglichen Lebens, vor allem des Lebens der Armen. Besonders gefährdet sind Kinder bis zum fünften Lebensjahr, wenn das Immunsystem noch nicht in der Lage ist, wirksam gegen den Erreger zu schützen. Wer an der schwersten Form der Malaria erkrankt, muss innerhalb von 24 Stunden behandelt werden. Kommt die Behandlung zu spät, fallen viele Kinder ins Koma, und die Sterblichkeitsrate steigt rapide. Kinder sind generell am stärksten betroffen. Ältere Menschen haben in der Regel durch die vielen Kontakte mit dem Erreger eine Art Toleranz entwickelt. Die Zahlen sind zwar umstritten, aber laut offiziellen Statistiken fordert die Malaria jährlich rund 800 000 Menschenleben. 90 Prozent der Betroffenen leben in afrikanischen Ländern südlich der Sahara, die meisten sind Kleinkinder. Mein Interesse an dieser Krankheit ist daher alles andere als abstrakt.

Heute, viele Jahre später, arbeite ich am Novartis Institute for Tropical Diseases daran, wissenschaftliche Hypothesen in wirksame Medikamente umzusetzen.

Mit unseren Forschungsprogrammen konzentrieren wir uns auf sogenannte vernachlässigte Krankheiten wie Tuberkulose, Denguefieber, die Schlafkrankheit – und besonders Malaria. In der Arzneimittelforschung baut man heute zu 100 Prozent auf multidisziplinäre Ansätze. Biologen, Chemiker und Pharmakologen arbeiten Hand in Hand, weil keiner das Problem alleine lösen kann. Als Leiter der Abteilung ist es meine Aufgabe, die Daten der verschiedenen Fachbereiche zusammenzuführen, zu interpretieren und die wissenschaftlichen Versuche zu konzipieren. Dabei geht es vor allem darum, den Wissenschaftlern Entscheidungshilfen dafür zu liefern, welcher nächste Schritt zum Erfolg führen könnte. Wir alle wissen, dass die Zeit drängt. Jeder Versuch, der wiederholt werden muss, ist eine Enttäuschung. Ich versuche, das emotional nicht so an mich heranzulassen. Wir geben unser Bestes, aber es gibt immer Unwägbarkeiten. Wir ringen mit der harten Wirklichkeit von Wissenschaft und Biologie. Immer wieder, wenn wir uns auf dem richtigen Weg glauben, zeigt uns der Erreger, dass wir falsch liegen.

Die Öffentlichkeit hört nur von den Medikamenten, die helfen. Die Leute fragen sich wahrscheinlich, weshalb die Medikamentenentwicklung so schwierig ist: „Ein wenig Geld, ein wenig Forschung – und schon steht ein lebensrettendes Medikament zur Verfügung. Warum kann man das nicht einfach wiederholen?“ Die Realität sieht anders aus. Wir untersuchen Zehntausende von Molekülen, bis wir eines finden, das gegen eine bestimmte Krankheit wirkt. Ein Medikament lässt sich nicht entwickeln wie die nächste Smartphone-Generation, wo man einen Haufen schlauer Köpfe versammelt, ihnen einen Liefertermin setzt und zwei Jahre später das Produkt in der Hand hält. Die Entwicklung eines Medikaments ist ein langwieriger Prozess mit immer neuen Versuchen und Irrtümern. Wir arbeiten mit herausragenden Wissenschaftlern und nutzen die fortschrittlichsten Technologien – aber für den Erfolg gibt es keine Garantie.“



ALCON IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2011	2010 ¹
Nettoumsatz	9 958	9 031
Operatives Ergebnis	1 472	1 181
Operative Marge (%)	14,8	13,1
Operatives Kernergebnis ²	3 492	3 095
Operative Kernmarge (%)	35,1	34,3
Forschung & Entwicklung (Kern) ²	869	826
In % des Nettoumsatzes	8,7	9,1
Free Cashflow ³	3 498	1 191
Nettobetriebsvermögen ³	43 792	46 253
Zugang von Sachanlagen ^{3; 4}	354	193
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ^{3; 5}	22 987	22 108

¹Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010. Detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich auf Seite 194, sofern nicht anders angegeben.

²Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

³Auf Basis der angepassten Angaben für 2010. Detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich auf Seiten 165/166.

⁴Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

⁵Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZWACHSTUM NACH REGIONEN¹

(In %)

USA	6
Europa, Naher Osten und Afrika	5
Japan	8
Asien	17
Lateinamerika und Kanada	10
Total	7

¹2011, Nettoumsatzwachstum bei konstanten Wechselkursen basierend auf Pro-forma-Angaben zum Jahr 2010

NACHRICHTEN 2011

Die Zusammenführung von Alcon, CIBA Vision und bestimmten ophthalmologischen Produkten der Division Pharmaceuticals schafft den globalen Marktführer in der Augenheilkunde. Als zweitgrösste Division von Novartis bietet Alcon ein umfassendes Produktsortiment für alle Bedürfnisse der Patienten an, die im Lauf eines Lebens durch Augenerkrankungen, Sehbehinderungen und Fehlsichtigkeiten auftreten können.

Gestützt auf das starke Wachstum der ophthalmologischen Pharmazeutika (+10% bei konstanten Wechselkursen, kWk) und der Produkte für die Augen Chirurgie (+8% kWk) steigt der Nettoumsatz auf Pro-forma-Basis um 10% (+7% kWk) auf USD 10,0 Milliarden. In den sechs wichtigsten Schwellenländern steigt der Umsatz um 26% (+22% kWk), was vor allem den Geschäften in China und Indien zuzuschreiben ist. Dank Produktivitätssteigerungen und integrationsbedingter Synergien (USD 75 Millionen) weist die Division eine starke operative Leistungsfähigkeit auf.

Das operative Ergebnis steigt auf Pro-forma-Basis um 24% (+14% kWk) auf USD 1,5 Milliarden, das operative Kernergebnis erhöht sich um 13% (+9% kWk) auf USD 3,5 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge steigt von 34,3% auf 35,1% des Nettoumsatzes.

Das chirurgische Portfolio stützt sich auf die gute Akzeptanz technologisch fortschrittlicher Intraokularlinsen, das Wachstum in den Schwellenländern, insbesondere durch den verstärkten Einsatz des Phakoemulsifikationsverfahrens für die Kataraktchirurgie, sowie die weltweite Einführung des Femtosekundenlasers für die refraktive Kataraktchirurgie. Dank der Einführung neuer branchenführender Technologien profitiert das Chirurgiegeschäft auch stark vom Wachstum in den Kategorien der Vitreoretinal- und Refraktivchirurgie.

Die ophthalmologischen Pharmazeutika verzeichnen ein beständiges Wachstum, obwohl in bestimmten Märkten, einschliesslich der USA, neue Generika im Segment der Prostaglandine zur Glaukombehandlung auf den Markt drängen. Zu den wichtigsten Wachstumsträgern zählen die Kombinationspräparate zur Glaukombehandlung *DuoTrav* und *Azarga* sowie die Einführung neuer Formulierungen der Augentropfen *Travatan* und *DuoTrav*. Auch Produkte zur Behandlung von Allergien, Infektionen, Entzündungen und Augentrockenheit entwickeln sich gut.

Durch die Integration von CIBA Vision verfügt Alcon jetzt über das umfangreichste Portfolio im Bereich der Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflege. Die Gruppe der Monats-Kontaktlinsen *Air Optix* erweist sich 2011 als starker Wachstumstreiber. Mit der EU-Zulassung von *Dailies Total 1*, den ersten Ein-Tages-Kontaktlinsen mit einem Wassergradienten auf Basis der Silikon-Hydrogel-Technologie, steht eine weitere bahnbrechende Innovation für verbesserten Tragekomfort zur Verfügung.

ALCON

Novartis schloss 2011 die Übernahme von Alcon, Inc. ab. Mit Produkten für die Augenchirurgie, ophthalmologischen Pharmazeutika sowie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemitteln bietet die neue Division Alcon das grösste Spektrum an Produkten im Markt der Augenheilkunde an. Daraus ergeben sich neue Chancen, das Wachstum zu beschleunigen und dringende, bisher unbefriedigte Bedürfnisse der Patienten noch besser zu erfüllen.

Die erste globale Strategiekonferenz der 150 obersten Führungskräfte der Division Alcon in Frisco (Texas) brachte mit dem Leitmotiv „Über die Spitzenposition hinaus“ die Ziele für die neue Division auf den Punkt.

Am 8. April 2011 schloss Novartis die Übernahme von Alcon, Inc., dem Weltmarktführer in der Augenheilkunde, ab. Um die Führungsposition der neuen Division zu festigen, wurde sie durch bestimmte Geschäftsbereiche von Novartis ergänzt. So wurde das bestehende pharmazeutische Angebot von Alcon mit ausgewählten Augenheilmitteln von Novartis erweitert. Zudem wurde das Kontaktlinsen- und Linsenpflegegeschäft von CIBA Vision mit dem Portfolio für Kontaktlinsenpflege von Alcon zusammengelegt, um eine starke Geschäftseinheit unter dem Namen Vision Care zu schaffen. Mit Produkten für die Augenchirurgie, ophthalmologischen Pharmazeutika sowie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemitteln bietet Alcon seit der Fusion das grösste Spektrum an Produkten im Markt der Augenheilkunde an und deckt damit die grösste Bandbreite der Bedürfnisse von Kunden und Patienten ab.

In seiner Grundsatzrede auf der Führungskonferenz zeigte Kevin Buehler, Leiter der Division Alcon, ausgezeichnete Chancen auf, um das Wachstum der Division zu beschleunigen und dringende, bisher unbefriedigte Bedürfnisse der Patienten noch besser zu erfüllen. „Mehrere hundert Millionen Menschen auf der ganzen Welt sind blind oder leiden an einem stark beeinträchtigten Sehvermögen“, so Buehler. „Doch 80 Prozent aller Sehbehinderungen lassen sich verhindern, behandeln oder heilen.“ Sehbehinderungen sind weltweit vor allem auf unkorrigierte

Fehlsichtigkeiten zurückzuführen, und der graue Star (Katarakt) ist nach wie vor die Hauptursache für Blindheit. Nach Auskunft der Weltgesundheitsorganisation leben etwa 90 Prozent der sehbehinderten Menschen in Entwicklungsländern. Angesichts der steigenden Lebenserwartung ist mit einer zunehmenden Krankheitsbelastung durch Augenerkrankungen zu rechnen. Im Jahr 2020 werden Schätzungen des Institute of Eye Research zufolge weltweit 2,5 Milliarden Menschen an Myopie (Kurzsichtigkeit) und 60 Millionen an einem Offenwinkelglaukom leiden, der zweithäufigsten Erblindungsursache nach dem grauen Star.

„Das sind alarmierende Zahlen. Unsere Branche hat gerade erst begonnen, auf die damit verbundenen klinischen Bedürfnisse einzugehen. Als führendes Unternehmen im Bereich der Augenheilkunde muss sich Alcon für bahnbrechende Innovationen einsetzen, die das Leben von Millionen von Patienten erleichtern“, betonte Buehler. „In allen unseren Geschäftsbereichen in sämtlichen Regionen der Welt gibt es Möglichkeiten, den Zugang zu Therapieoptionen zu verbessern und damit unser Wachstum zu beschleunigen. Wir haben die einzigartige Chance, eine Division aufzubauen, die mit vereinten Kräften viel mehr erreicht als die Summe ihrer Einzelteile.“

Mit diesem Vorsatz erzielte Alcon 2011 bereits erste Ergebnisse. Der Nettoumsatz auf Pro-forma-Basis stieg bei konstanten Wechselkursen um sieben Prozent, das operative Kernergebnis wuchs um neun Prozent. In den für die Division sechs wichtigsten Schwellenländern stieg der Nettoumsatz um 26 Prozent (22 Prozent bei konstanten Wechselkursen). Damit erwirtschaftet die Division

in diesen Ländern heute zehn Prozent ihres Gesamtumsatzes. Die fortschrittlichen Intraokularlinsen von Alcon für die Behandlung von grauem Star erzielten zweistellige Wachstumsraten. Deutliche Zuwächse verzeichneten auch die Medikamente für die Behandlung von grünem Star (Glaukom). Darüber hinaus entwickelte sich die Kontaktlinsenpalette *Air Optix* zur weltweit wachstumsstärksten Marke von Alcon.

Entsprechend ihrem Ziel, bis 2013 jährlich Kosten von USD 350 Millionen einzusparen, realisierte die Division Alcon im Jahr 2011 integrationsbedingte Synergien von USD 75 Millionen. Zusätzlich zu fusionsbedingten Einsparungen stellte Buehler weitere Kostensenkungen, beispielsweise im Beschaffungsbereich, in Aussicht: „Produktivität zählte nicht zu den wesentlichen Stärken von Alcon“, räumte er ein. „In diesem Zusammenhang dient uns Novartis als Vorbild. Von einer effizienteren Beschaffung und der optimalen Nutzung unserer Produktionskapazitäten können wir nur profitieren.“

Joseph Jimenez, Chief Executive Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis, wies jedoch darauf hin, dass bei der Übernahme von Alcon nicht Kostensynergien, sondern vor allem langfristige Wachstumsperspektiven im Vordergrund standen. „Wie in allen Segmenten von Novartis ist Innovation auch in der Augenheilkunde entscheidend für unseren Erfolg. Angesichts des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung und des damit verbundenen erheblichen Therapiebedarfs in der Augenheilkunde verspricht dieser Geschäftsbereich auch langfristig ein kräftiges Wachstum“, so Jimenez. „Die Division Alcon verschafft Novartis eine weitere Wachstumsplattform. Da sich Alcon und Novartis hervorragend ergänzen, gehen wir davon aus, dass die beiden Unternehmen gemeinsam schneller wachsen werden, als es für jeden allein möglich gewesen wäre.“

„WIR KONZENTRIEREN UNS AUF DAS AUGE ...“

In der Augenheilkunde werden USD 30 Milliarden umgesetzt, das Wachstum liegt bei etwa fünf Prozent pro Jahr. Mit Ausnahme von Brillen decken die drei Geschäftseinheiten von Alcon – Surgical (Ophthalmochirurgie), Ophthalmic Pharmaceuticals (ophthalmologische Pharmazeutika) und Vision Care (Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflege) – sämtliche Bedürfnisse ab, die im Lauf eines Lebens durch Augenerkrankungen, Sehhinderungen und allgemeine Fehlsichtigkeiten auftreten können. Gemessen am Umsatz ist Alcon in allen drei Geschäftsbereichen weltweit die Nummer eins oder zwei. Den Erfolg verdankt das Unternehmen seiner strategischen Ausrichtung. „Entscheidend ist, dass wir unsere Kernkompetenz nutzen: Wir konzentrieren uns auf das Auge – das ist unsere Stärke. Wir verhelfen den Menschen zu einem besseren Sehvermögen und verbessern damit ihre Lebensqualität“, fuhr Buehler fort.

Mit weltweit mehr als 5 000 Verkaufsberatern verfügt Alcon über den grössten Aussendienst im Augenheilkundegeschäft. „In jedem Sektor, in dem Produkte für die Gesundheit der Augen zum Einsatz kommen, werden wir führend sein und zwar mit einem massgeblichen Anteil“, sagte Buehler.

Als Teil von Novartis verfügt Alcon jetzt auch über noch grössere Forschungskapazitäten. Im Bereich Forschung und Entwicklung setzen sich fast 2 000 Mitarbeitende von Alcon weltweit dafür ein, die dringendsten Bedürfnisse der Patienten zu erfüllen. Zudem will die Division in den nächsten fünf Jahren über USD 5 Milliarden in Forschung und Entwicklung investieren und plant damit das bisher grösste private Forschungsengagement in der Branche.

Alcon verfügt bereits über Kapazitäten zur Erforschung und Entwicklung von medizinischen Geräten und pharmazeutischen Produkten. Profitieren wird die neue Division darüber hinaus von einer engen Zusam-

menarbeit mit den Novartis Institutes for Biomedical Research (NIBR). Als sich die Wissenschaftler der NIBR und des Forschungs- und Entwicklungsbereichs von Alcon während des Integrationsprozesses zusammenschlossen, entdeckten sie hervorragende Synergienmöglichkeiten. Mehr als 20 gemeinsame Teams wurden gebildet. Beispielsweise werden Wirkstoffe der NIBR anhand von vorklinischen Modellen beurteilt, die von Alcon entwickelt wurden. Die Wissenschaftler von Alcon erhalten Zugang zu verschiedensten Technologien, etwa im Zusammenhang mit Biopharmazeutika, Strukturbiologie oder Hochdurchsatz-Screening, die früher nur über externe Partner verfügbar waren. Bei der Suche nach neuen Wirkstoffen werden in Zukunft Glaukom-Erkrankungen und Makuladegeneration im Mittelpunkt stehen.

Buehler rechnet damit, dass Alcon auch im Hinblick auf einen besseren Marktzugang und die Kostenerstattung der Produkte von Novartis profitieren wird – insbesondere in Europa, Japan und den Schwellenländern. Ein Beispiel dafür sind technologisch fortschrittliche Intraokularlinsen, die zur Behandlung von grauem Star eingesetzt werden. Beim grauen Star handelt es sich um eine alters- oder unfallbedingte Trübung der natürlichen Augenlinse. Intraokularlinsen werden im Rahmen einer Operation als Ersatz der getrübten Augenlinse implantiert. Zusätzlich zur Kataraktbehandlung korrigieren die Intraokularlinsen *AcrySof* von Alcon weitere Fehlsichtigkeiten wie Alterssichtigkeit oder Astigmatismus, so dass die Patienten nach der Operation keine Brille mehr brauchen.

Die Kosten einer Standard-Kataraktoperation werden älteren Patienten in den USA erstattet. Sind die Patienten jedoch bereit, einen entsprechenden Zuschlag aus eigener Tasche zu zahlen, können sie sich fortschrittliche Linsen zur Korrektur zusätzlicher Sehfehler implantieren lassen. Dank dieser Praxis liegt die Marktdurchdringung fortschrittlicher Intraokularlinsen in den USA

im unteren bis mittleren Zehnprozentbereich. In Europa und Japan ist die Durchdringung deutlich geringer. „Wir sind davon überzeugt, dass wir bei Verhandlungen mit Aufsichtsbehörden und Regierungen in Europa und Japan von den Fähigkeiten von Novartis profitieren werden, um den Zugang zu diesen innovativen Linsen zu erweitern“, sagte Buehler.

DAS AUGENLICHT ERHALTEN

Alcon bietet Geräte, Instrumente, Einwegartikel und Intraokularlinsen für die Katarakt- und Vitreoretinalchirurgie sowie für die Behandlung von Glaukom und Fehlsichtigkeiten an. Die Kataraktchirurgie ist der Eckpfeiler der Geschäftseinheit Surgical bei Alcon. Eine Operation ist bisher die einzige Möglichkeit, grauen Star zu behandeln. Durch die chirurgische Entfernung der natürlichen Linse und die anschließende Implantation einer Ersatzlinse kann die Sehfähigkeit wiederhergestellt werden.

„Der graue Star tritt vor allem bei Menschen in höherem Alter auf. Dank hochwirksamer chirurgischer Verfahren können wir diese Form des Erblindens heute verhindern“, erklärte Buehler. „Dennoch sind weltweit schätzungsweise 18 Millionen Menschen von Blindheit durch unbehandelten grauen Star betroffen. Vor allem in Schwellenländern wie Indien, China und Russland besteht die Chance, eine nachhaltige Infrastruktur bereitzustellen.“

Alcon war auch treibende Kraft bei der weltweiten Einführung von Phakoemulsifikationssystemen bei Kataraktoperationen. Mit dieser Technologie wird die getrübte Augenlinse durch Ultraschall zerstört und anschließend abgesaugt. Neben der Entwicklung faltbarer Intraokularlinsen hat die Phakoemulsifikation die Kataraktchirurgie entscheidend verbessert, da sie kleinere operative Einschnitte, kürzere Erholungszeiten und bessere Operationsergebnisse ermöglicht.

Phakoemulsifikationssysteme verhelfen Alcon in Schwellenländern zu dynamischem Wachstum. Um den Einsatz moderner Kataraktoperationsverfahren zu erweitern und eine nachhaltige Versorgung zu gewährleisten, bietet Alcon zusammen mit örtlichen Krankenhäusern und Berufsverbänden Praxisschulungen zu chirurgischen Techniken und Geräten an.

Im Jahr 2011 führte Alcon den Femtosekundenlaser *LenSx* ein, der hochpräzise refraktive Kataraktoperationen ermöglicht. Mit dem *LenSx* Laser lassen sich viele der anspruchsvollsten Schritte der traditionellen Kataraktchirurgie mit hoch reproduzierbarer computergestützter Präzision und prognostizierbarem Ergebnis durchführen.

Das pharmazeutische Portfolio ophthalmologischer Pharmazeutika von Alcon dient der Behandlung chronischer und akuter Augenerkrankungen – vom grünen Star über Allergien, Infektionen und Entzündungen bis zu Augentrockenheit. Auch die fachlich fundierten, frei verkäuflichen Marken von Tränenersatzmitteln und Augenvitaminen gehören zur Geschäftseinheit Ophthalmic Pharmaceuticals.

Beim grünen Star oder Glaukom führt ein erhöhter Augeninnendruck zu einer Schädigung des Sehnervs. „Obwohl der grüne Star heute die zweithäufigste Erblindungsursache ist, stehen wir bei der Behandlung dieser Erkrankung noch ganz am Anfang“, so Dr. Sabri Markabi, Senior Vice President für Forschung und Entwicklung der Division Alcon.

Die Glaukom-Therapien von Alcon, zu denen auch die Augentropfen *Travatan Z* gehören, tragen dazu bei, den erhöhten Augeninnendruck zu senken, der bei Patienten mit Offenwinkelglaukom oder okulärer Hypertension auftritt. Die Benzalkoniumchlorid-freien Augentropfen *DuoTrav* stellen die jüngste Innovation von Alcon dar. Sie wurden speziell entwickelt, um der verstärkten Nachfrage nach praktischen Kombinationspräparaten gerecht zu werden. Neben zwei verschiedenen Wirkstoffen bieten sie zudem den Vorteil,

dass sie ein anderes Konservierungsmittel als Benzalkoniumchlorid enthalten, das bei langfristiger Anwendung Reizungen der Augenoberfläche auslösen kann.

EINE NEUE GENERATION VON KONTAKTLINSEN

Die Monatskontaktlinsen *Air Optix* aus Silikon-Hydrogel setzten ihr dynamisches Wachstum der letzten Jahre fort und erzielten 2011 Nettoumsatzsteigerungen im zweistelligen Prozentbereich. Der Erfolg des *Air Optix* Kontaktlinsenportfolios verdeutlicht, wie sehr Verbraucher den Komfort von Silikon-Hydrogel-Linsen schätzen. Dieses von CIBA Vision entwickelte Material zeichnet sich durch eine hohe Sauerstoffdurchlässigkeit aus, was der Gesundheit der Augen zugutekommt.

Mit *Dailies Total 1* führte die Geschäftseinheit Vision Care Ende 2011 in mehreren europäischen Märkten eine neue Generation von Ein-Tages-Kontaktlinsen ein. Diese Kontaktlinsen auf Basis der Silikon-Hydrogel-Technologie zeichnen sich durch einen steigenden Wassergehalt vom Kern zur Oberfläche der Linse aus. Diese innovativen Linsen bieten unter allen führenden Ein-Tages-Kontaktlinsen die höchste Gleitfähigkeit und Sauerstoffdurchlässigkeit und gewährleisten einen herausragenden Tragekomfort.

Die Entwicklung von *Dailies Total 1* basiert auf bahnbrechenden Innovationen in der Herstellungstechnologie und beim Kontaktlinsendesign. „Unseres Erachtens ist dem Vision-Care-Team die Entwicklung eines völlig neuartigen Typs von Silikon-Hydrogel-Kontaktlinsen gelungen. Ihre Zusammensetzung kommt der Physiologie des natürlichen Tränenfilms so nahe, dass sie für beispiellosen Komfort sorgen sollte“, betonte Markabi abschliessend.

Die fast perfekte Sicht

Zuerst wurde ich am rechten Auge operiert. Nachdem der Verband entfernt worden war, blickte ich aus dem Fenster und sah einen wunderschönen grünen Baum. Dann fiel mir auf, wie jung der behandelnde Arzt war. Erst dann schaute ich meinen Mann an, mit dem ich seit 1964 zusammen bin. Aber nach so einer langen Zeit ist das Aussehen nicht mehr so wichtig. – Aliadna Lyashko, 76 Jahre

DR. ALEXANDER IGOREVICH SAMOYLENKO: „Ich komme aus einer klassischen Ärztfamilie: Meine Eltern, Grosseltern, Urgrosseltern, Brüder, Schwestern und meine Frau sind oder waren alle Ärzte. Der Arztberuf ist meine Bestimmung. Inspiriert durch die Arbeit des berühmten russischen Augenchirurgen Swjatoslaw Fjodorow, arbeite ich seit 1996 an der Moskauer Klinik für Augenheilkunde. Das Krankenhaus wurde vor 180 Jahren gegründet und ist eine der ältesten Augenkliniken der Welt.“

Es wird angenommen, dass die ersten chirurgischen Eingriffe zur Behandlung von grauem Star (Katarakt) bereits im alten Ägypten durchgeführt wurden. Heute ist die Kataraktoperation die am häufigsten durchgeführte Augenoperation. 60 bis 70 Prozent aller Eingriffe, die von den 25 Chirurgen unserer Augenklinik vorgenommen werden, entfallen auf Kataraktoperationen, während 30 bis 40 Prozent andere Augenerkrankungen wie Glaukome oder Netzhautablösungen betreffen. Früher liessen sich die Menschen vor allem operieren, um wieder sehen zu können. Heute werden Kurzsichtigkeit, Alterssichtigkeit und Weitsichtigkeit korrigiert, um das Tragen einer Brille zu vermeiden.

Vor 20 Jahren waren die meisten Kataraktpatienten, die sich hier in der Klinik behandeln liessen, über 65 Jahre alt und fast blind. Sie hatten Angst vor der Operation oder schoben die Behandlung aus finanziellen Gründen auf. Da dies eine öffentliche Klinik ist, sind unsere Patienten in den seltensten Fällen wohlhabend. Allerdings lassen sich die Patienten heute früher behandeln, manchmal bereits im Alter von 40 oder 45 Jahren. Möglicherweise trägt der Alltagsstress des modernen Lebens zu dieser Entwicklung bei, und durch bessere

Diagnostik erkennt man die Krankheit wohl früher. Die genauen Ursachen dafür, dass grauer Star bei immer jüngeren Menschen diagnostiziert wird, sind unklar.

Bei einer einfachen Kataraktoperation wird die getrübe Augenlinse entfernt und durch eine künstliche ersetzt. Zu Beginn der Operation wird das Gesicht des Patienten mit einem sterilen Tuch so abgedeckt, dass nur das zu operierende Auge frei bleibt. Obwohl in der Regel bei örtlicher Betäubung operiert wird, begleitet ein Anästhesist den Eingriff. Sobald das Auge betäubt ist, setze ich minimale Schnitte in die Hornhaut. Durch möglichst kleine Schnitte lassen sich spätere Komplikationen wie Infektionen oder Astigmatismus verhindern. Zuerst löse ich die Linse mit dem Skalpell ab, dann folgt die sogenannte Phakoemulsifikation. Dabei wird die getrübe Linse mittels Ultraschall zerkleinert und verflüssigt sowie anschliessend abgesaugt. Dann wird die künstliche Linse eingesetzt.

Der ganze Eingriff dauert in der Regel 10, höchstens 15 Minuten. Komplikationen können natürlich immer auftreten, sind jedoch selten. Das Operationsergebnis lässt sich gut prognostizieren und ist fast immer perfekt, wenn die vorgeschriebenen Techniken exakt angewendet werden. Für mich ist diese Operation im Lauf der vielen Jahre zu einem Routineeingriff geworden. Während die Patienten es als ein Wunder erleben – wenn ihr Sehvermögen von einem Tag auf den anderen nahezu vollkommen wiederhergestellt wird –, führe ich solche Operationen mehrmals täglich durch. Meine ersten Kataraktoperationen gingen mir sehr nahe. Aber unsere Wahrnehmung ist selektiv. Heute erinnere ich mich vorwiegend an Patienten, bei denen Probleme aufgetreten sind. Was wirklich zählt, verlieren wir leider allzu leicht aus den Augen.

Was sehen Menschen, die einmal blind waren, nach einer erfolgreichen Operation? Das hängt häufig von ihrem Geschlecht und ihrem Alter ab. Männer freuen sich, dass sie wieder Auto fahren oder auf die Jagd gehen können. Frauen sind manchmal unglücklich, wenn sie sich wieder deutlich im Spiegel sehen können.“





SANDOZ IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2011	2010 ¹
Nettoumsatz	9 473	8 592
Operatives Ergebnis	1 422	1 321
Operative Marge (%)	15,0	15,4
Operatives Kernergebnis ²	1 921	1 742
Operative Kernmarge (%)	20,3	20,3
Forschung & Entwicklung (Kern) ²	724	618
In % des Nettoumsatzes	7,6	7,2
Free Cashflow	1 587	2 141
Nettobetriebsvermögen	15 223	15 576
Investitionen in Sachanlagen ³	335	307
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ⁴	24 377	23 536

¹Die Angaben wurden an die 2011 vorgenommene Neuaufteilung der Segmente angepasst, die auf Seiten 165/166 detailliert erläutert wird.

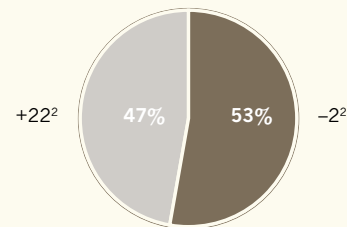
²Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

³Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

⁴Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ 2011¹ – DIFFERENZIERTE VERSUS STANDARDGENERIKA

(In %)



■ Differenzierte Produkte³

■ Standardgenerika

¹Prozentangabe auf Basis des Nettoumsatzes von Retail-Generika und Biosimilars

²Wachstum des Nettoumsatzes der Division Sandoz aus Geschäften mit Dritten 2011 versus 2010 bei konstanten Wechselkursen

³„Differenzierte Produkte“ sind Produkte, die spezialisiertes Wissen und Know-how in der Entwicklung, Herstellung und/oder Vermarktung erfordern und die durch den Wirkstoff, die Formulierung bzw. den Verabreichungsmechanismus und/oder die zugrunde liegende Technologie gekennzeichnet sind. Dazu zählen: komplexe feste Formen zur oralen Verabreichung, transdermale Pflaster, Implantate, Augenheilmittel, Inhalationsmedikamente, Injektionspräparate und Biosimilars.

NACHRICHTEN 2011

Trotz Preisdrucks in mehreren wichtigen Märkten setzt Sandoz durch den Ausbau des Portfolios differenzierter Medikamente das Wachstum gegenüber dem Vorjahr fort.

Der Nettoumsatz steigt um 10% (+7% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 9,5 Milliarden. Wachstumstreiber sind die starken Zuwächse des US-Geschäfts mit Retail-Generika und Biosimilars (+22% kWk), wozu Enoxaparin einen Umsatz von mehr als USD 1 Milliarde beiträgt; damit wird es zu unserem ersten generischen „Blockbuster“. Die starke Performance in Westeuropa, Mittel- und Osteuropa, Kanada, Lateinamerika und Asien trägt ebenso zum Wachstum bei wie die differenzierten Produkte, die mittlerweile 47% des Gesamtumsatzes von Sandoz ausmachen.

Das operative Ergebnis wächst gegenüber dem Vorjahr um 8% (+10% kWk) auf USD 1,4 Milliarden. Das operative Kernergebnis verbessert sich um 10% (+11% kWk) auf USD 1,9 Milliarden, wobei das zusätzliche Umsatzvolumen, die Einführung neuer Produkte und die Produktivitätssteigerungen in allen Bereichen den Preisverfall mehr als wettmachen.

Die operative Kerngewinnmarge erhöht sich bei konstanten Wechselkursen um 0,8 Prozentpunkte auf 21,2%. Negative Währungseffekte führen zu einer operativen Kerngewinnmarge von 20,3%.

Mitte 2011 übernimmt Sandoz laut IMS-Daten die weltweite Führungsposition im Bereich injizierbarer Generika. Das Wachstum beruht auf Enoxaparin und injizierbaren Krebsmedikamenten. Die Division untermauert ihre Position als führender Hersteller von Biosimilars und erzielt 2011 einen Umsatz von USD 261 Millionen (+ 37% kWk). Auch die Biosimilar-Pipeline macht grosse Fortschritte, zum Beispiel mit dem Start einer Phase-II-Studie mit Rituximab (Biosimilar von Rituxan®/MabThera®). Dabei wird dieser monoklonale Antikörper in der Behandlung rheumatoider Arthritis untersucht. Zudem wird mit Rituximab eine Ergänzungsstudie der Phase III mit Patienten mit follikulärem Lymphom durchgeführt, einer Form von Blutkrebs, die das lymphatische System betrifft.

SANDOZ

Enoxaparin ist nur eines von vielen differenzierten Medikamenten, die das dynamisch wachsende Portfolio der Division Sandoz ausmachen. Das vielfältige Produktsortiment umfasst einige wegweisende Biosimilars – Folgepräparate von biopharmazeutischen Medikamenten, deren Patentschutz abgelaufen ist. In diesem Bereich leistet die Division weiterhin Pionierarbeit, indem sie Biosimilars für Patienten auf der ganzen Welt zugänglich macht.

Mit einem Umsatz von mehr als USD 1 Milliarde innerhalb der ersten zwölf Monate nach Markteinführung erreichte das Enoxaparin-Präparat von Sandoz 2011 als eines der ersten Produkte der Generikabranche Blockbuster-Status.

Dieser Erfolg verdeutlicht das enorme kommerzielle Potenzial von differenzierten Generika. Diese Produkte mit ihren komplexen Wirkstoffen oder spezialisierten Formulierungen stellen im Gegensatz zu herkömmlichen Generika besondere Anforderungen an die Entwicklung, Herstellung und Vermarktung, versprechen jedoch ein grösseres Wachstumspotenzial und eine höhere Rentabilität. Mit Enoxaparin schrieb die Division Sandoz ihre bisher grösste Erfolgsgeschichte. Dieses Medikament ist aber nur eines von vielen im breiten Sortiment von differenzierten Produkten.

In den vergangenen zwei Jahren verschaffte die starke Nachfrage nach differenzierten Produkten Sandoz robuste Zuwächse. Der Anteil dieser Produkte am Divisionsumsatz stieg von 30 Prozent 2008 auf 47 Prozent im Jahr 2011.

Angeführt wird das Sortiment der differenzierten Produkte von Biosimilars – Folgepräparaten von bereits zugelassenen biotechnologisch hergestellten Medikamenten, die nicht mehr unter Patentschutz stehen. Sandoz spielte in diesem Bereich die Vorreiterrolle und erreichte zwischen 2006 und 2009 die Zulassung der ersten Biosimilars in Europa, den USA, Japan, Kanada, Australien und Taiwan. Auch 2011 konnte die Division Sandoz ihre Spitzenposition weltweit behaupten. Sie erzielte rund die Hälfte des weltweiten Umsatzes mit Biosimilars in den geregelten Märkten und übertraf damit den kombinierten Marktanteil der beiden nächsten Wettbewerber in diesem Segment.

Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil von Sandoz ist der versierte Umgang mit Zulassungsverfahren. Denn gerade bei differenzierten Produkten sind die zu überwindenden Hürden oft besonders hoch. Das Enoxaparin-Präparat von Sandoz wurde im Juli 2010 nach einem fünfjährigen Zulassungsmarathon von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) zugelassen. Das Verfahren schuf einen wichtigen Präzedenzfall für die Zulassung generischer Versionen grosser, komplexer Moleküle im Grenzbereich zwischen herkömmlichen Arzneimitteln und Biopharmazeutika (Biologics).

Gemeinsam mit dem Kooperationspartner Momenta Pharmaceuticals Inc. investierte Sandoz massiv in die Entwicklung hochmoderner Analysemethoden und komplexer mathematischer Modelle, um zu belegen, dass das Enoxaparin-Präparat von Sandoz dem Originalpräparat Lovenox® gleichwertig bzw. äquivalent ist. Lovenox® ist ein von Sanofi S.A. entwickeltes und vermarktetes niedermolekulares Heparin. Die Prüfung des Enoxaparin-Präparats von Sandoz durch die FDA offenbarte einen Ansatz, der im Hinblick auf die Entwicklung von Biosimilars Modellcharakter haben könnte.

In einem im August 2011 im *New England Journal of Medicine* (NEJM) veröffentlichten Artikel führten vier Beamte der FDA, darunter Dr. Janet Woodcock, Direktorin des Center for Drug Evaluation and Research der FDA, die Zulassung von Enoxaparin als Beispiel für eine „fingerabdruckartige“ Charakterisierung an, die für die „Konzeption eines US-amerikanischen Zulassungsverfahrens für Biosimilars von zentraler Bedeutung sein wird“. Bisher lagen die USA bei der Entwicklung von Zulassungsbestimmungen für Biosimilars hinter

Europa und anderen Regionen zurück. Ein Durchbruch in der Gesetzgebung erfolgte erst 2010 mit der Einführung des wegweisenden Biologics Price and Competition Act. Das Gesetz erlaubt der FDA ein verkürztes Zulassungsverfahren für Biopharmazeutika, die bereits zugelassenen Präparaten gleichwertig sind.

In ihrem Artikel im NEJM erklärten die Beamten der FDA, dass ein verkürztes Zulassungsverfahren „die unnötige (und daher unethische) Prüfung von Biosimilars bei Tieren und Menschen hinfällig macht“. Die Autoren räumten zudem ein, dass die FDA „sorgfältig prüft, welche Erkenntnisse sie von der Europäischen Arzneimittelagentur übernehmen kann“. Diese hatte 2005 allgemeine Leitlinien für Biosimilars veröffentlicht und 2006 erstmals ein Biosimilar zugelassen.

Ironischerweise ist der US-Markt für herkömmliche Generika weltweit der dynamischste. Die Verwendung verschreibungspflichtiger Generika anstelle von patentgeschützten Medikamenten ermöglichte zwischen 2000 und 2010 Einsparungen im US-amerikanischen Gesundheitswesen von mehr als USD 1 Billion. Angesichts des stetig steigenden Anteils der Biopharmazeutika am weltweiten Gesamtumsatz mit Medikamenten geht die Federal Trade Commission der USA davon aus, dass die Verfügbarkeit von Biosimilars die Kosten für Biopharmazeutika erheblich senken und ihre Verfügbarkeit für Patienten verbessern wird.

Die bessere Verfügbarkeit macht sich in Europa bereits bemerkbar. Ein Beispiel dafür ist G-CSF (Granulocyte Colony-Stimulating Factor), ein Protein, das die Bildung weisser Blutkörperchen im Knochenmark anregt. Filgrastim, die rekombinante Form von G-CSF, wird als unterstützende Behandlung bei aggressiven Chemotherapien eingesetzt, um deren Folgen entgegenzuwirken. Chemotherapien können die Zahl der weissen Blutkörperchen verringern und so die Infektanfälligkeit steigern.

Laut Behandlungsrichtlinien soll Filgrastim zur Vorbeugung von Infektionen präventiv

und zeitgleich mit Chemotherapien eingesetzt werden. In Grossbritannien wurde das Medikament aus Kostengründen jedoch meist auf den Status einer Sekundärtherapie zurückgestuft und nur bei Patienten eingesetzt, die bereits Infektionen entwickelt hatten. Deshalb ging die Anzahl der mit Filgrastim behandelten Patienten zurück, bis Sandoz und andere Hersteller ein Biosimilar von Filgrastim einführt. Das Biosimilar kostet nur etwa die Hälfte des Originalpräparats Neupogen® von Amgen Inc. Dank der Verfügbarkeit des kostengünstigeren Biosimilars können die Ärzte ihre Patienten wie empfohlen präventiv behandeln und das Medikament wieder als Primärtherapie einsetzen. Dies führte gleichzeitig zu einer Verjüngung des Markts. Obwohl heute mehr Patienten mit Filgrastim behandelt werden als früher, sind die Ausgaben für das Medikament gesunken.

„Kostengünstigere Medikamente lassen den Ärzten mehr Spielraum, ihre Patienten so zu behandeln, wie sie es für angemessen halten“, erklärte Jeff George, Leiter der Division Sandoz und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Bisher beobachten wir das nur in Europa. Ich gehe aber davon aus, dass dieser Effekt mit der Einführung von Biosimilars in den USA und den anderen Ländern in den kommenden Jahren auch deutlich werden wird.“

KOMPLEXES GESCHÄFTSMODELL

Seit der Einführung von *Omnitrope*, einem humanen Wachstumshormon, im Jahr 2006 weitete die Division Sandoz ihr Geschäft mit Biosimilars auf über 40 Länder aus. „Wir haben unser Geschäftsmodell für Biosimilars speziell verfeinert. Dabei geht es nicht nur um den Preis“, betonte Ameet Mallik, weltweit verantwortlicher Leiter des Geschäftsbereichs Biopharmaceuticals and Oncology Injectables von Sandoz. *Omnitrope* eroberte trotz eines intensiven Wettbewerbs mit sechs weiteren Anbietern einen Anteil von über zehn Prozent am US-amerikanischen Marktsegment für humanes Wachstumshormon.

Wenn Ärzte in den USA ein humanes Wachstumshormon verschreiben, erwarten sie vom Hersteller ein umfassendes Servicepaket für die Patienten, angefangen von Unterstützung bei den Erstattungsanträgen bis zur Schulung im Umgang mit dem Injektionsgerät. „Nur wenn alle diese Elemente gewährleistet sind und die Injektionshilfe gut ist, können die Kostenträger den Zugang zu dem Medikament tatsächlich verbessern und trotzdem Einsparungen im Gesundheitssystem realisieren“, so Mallik.

Zarzio, das Filgrastim-Präparat von Sandoz, und *Binocrit*, ein Biosimilar von Epoetin alfa zur Regulierung der Bildung roter Blutkörperchen, werden in Europa vermehrt in Krankenhäusern und Dialysekliniken eingesetzt. Biosimilars werden von Kliniken besser angenommen als von Allgemeinmedizinern. „Man braucht einerseits einen guten Key Account Manager, der die Krankenhäuser besucht, und andererseits einen guten Aussendienst, der die niedergelassenen Ärzte im Umgang mit den Präparaten schult“, erklärte Mallik.

Die nächste Generation von Biosimilars, die sich zurzeit in der Entwicklung befindet, wird voraussichtlich auch monoklonale Antikörper umfassen. Sie stellen das grösste und wachstumsstärkste Segment der Biopharmazeutika dar. Bis 2016 werden Präparate mit einem Jahresumsatz von voraussichtlich USD 63 Milliarden ihren Patentschutz verlieren. Mit dem Ablauf der Patente für Therapien auf der Basis von monoklonalen Antikörpern wird der Umsatz der patentfreien Biopharmazeutika bis 2020 schätzungsweise auf USD 100 Milliarden steigen. „Im Jahr 2016 werden voraussichtlich sieben der zehn weltweit meistverkauften Medikamente Biopharmazeutika sein – mit einem Jahresumsatz von jeweils mehr als USD 5 Milliarden“, fuhr Mallik fort. „Unsere Biosimilar-Pipeline umfasst viele dieser Biopharmazeutika, die innerhalb der nächsten zehn Jahre ihren Patentschutz verlieren werden.“

VERKÜRZTE KLINISCHE STUDIEN

Die Biosimilar-Pipeline von Sandoz umfasst derzeit bis zu zehn Projekte. Dazu zählt auch der Wirkstoff Rituximab, der erste monoklonale Antikörper der Division. Dabei handelt es sich um ein Biosimilar von Rituxan®/Mabthera®, einem von der Roche Holding AG entwickelten und vertriebenen Blockbuster-Produkt. Das Rituximab-Präparat von Sandoz wird derzeit im Rahmen zulassungsrelevanter Phase-III-Studien für die Anwendung bei follikulärem Lymphom geprüft, einer langsam fortschreitenden Krebserkrankung des Immunsystems. In einem parallel laufenden Programm klinischer Studien wird das Biosimilar in Phase-II-Studien zur Behandlung rheumatoider Arthritis untersucht.

Das europäische Zulassungsverfahren für Biosimilars umfasst zwei Phasen. In der ersten Phase erfolgt eine detaillierte chemische Analyse und Charakterisierung des Biosimilars im Vergleich zum Originalprodukt. Ausgehend von den Ergebnissen dieser anfänglichen analytischen Charakterisierung legen die Zulassungsbehörden die für die Zulassung erforderlichen klinischen Studien fest. „Je ähnlicher ein Produkt laut analytischer Charakterisierung dem Originalpräparat ist, desto kürzer ist das anschliessende Programm klinischer Studien“, erläuterte Dr. Dr. Mark McCamish, weltweit verantwortlicher Leiter der Entwicklung bei Sandoz Biopharmaceuticals.

Dem Programm für das Biosimilar von Rituximab kommt zugute, dass Sandoz mit der Zulassung von drei Biosimilars bereits wertvolle Erfahrungen sammeln konnte. Eine Besonderheit von Biopharmazeutika – und damit auch von Biosimilars – ist, dass der Herstellungsprozess selbst zu einer gewissen Variabilität der einzelnen Chargen führt. Sandoz macht sich diese Variabilität zunutze. Die Wissenschaftler von Sandoz ermitteln, in welchem Rahmen solche Abweichungen beim Originalpräparat als akzeptabel gelten. Dieser Rahmen wird dann der Entwicklung des Biosimilars zugrunde gelegt.

Da nur wenige Daten darüber vorliegen, bis zu welchem Grad die Variabilität von den Zulassungsbehörden toleriert wird, untersuchten die Wissenschaftler von Sandoz mehrere Chargen von drei wichtigen rekombinanten therapeutischen Proteinen, die zwischen 2007 und 2010 im Handel waren. Dabei handelte es sich um die Originalmedikamente Aranesp®, Enbrel® und Rituxan®. In den Analysen konnte eine gewisse Variabilität präzise nachgewiesen werden, während die Produkte mit unveränderter Etikettierung im Handel blieben.

Bei der Veröffentlichung der Daten in der Fachzeitschrift *Nature Biotechnology* stellten die Wissenschaftler von Sandoz fest: „Moderne analytische Methoden erlauben den Nachweis selbst kleinster Veränderungen von Qualitätsmerkmalen und damit ein sensibles Monitoring der Variabilität des Herstellungsprozesses.“ Ihren Beobachtungen zufolge „liessen die Studien bei sämtlichen getesteten Produkten erhebliche Veränderungen der Glykosylierungsprofile erkennen ... die aller Wahrscheinlichkeit nach auf Veränderungen in den Herstellungsprozessen zurückzuführen sind“.

„Aufgrund der ihnen eigenen Variabilität gegenüber dem Originalprodukt werden Biosimilars nicht als bioidentisch oder biogenerisch bezeichnet“, so McCamish. „Aber das ist nicht neu. Selbst die Hersteller der Originalpräparate können keine exakten Kopien ihrer Produkte herstellen. Die Zulassungsbehörden akzeptieren einen gewissen Grad an Variabilität zwischen den einzelnen Chargen. Dank fortschrittlicher Analyseinstrumente konnte Sandoz diese Variabilität über den Produktionszyklus des Originalpräparats hinweg dokumentieren und nachweisen, dass die Produkteigenschaften unseres Biosimilars innerhalb der Variabilität des Originalpräparats liegen. Im Grunde produzieren auch die Hersteller der Originalpräparate aufgrund der Variabilität ihrer Produkte nichts anderes als Biosimilars ihrer eigenen Präparate.“

Die Analyse von Rituximab war besonders aufschlussreich. Sie verdeutlichte die Variabilität, die langfristig aus Veränderungen im

Herstellungsprozess des Originalprodukts resultiert. Anhand der Analyse versuchen die Entwickler sicherzustellen, dass die Variabilität des Rituximab-Präparats von Sandoz im Rahmen der von den Zulassungsbehörden akzeptierten Grenzen liegt. „Die Studie veranschaulicht die Empfindlichkeit unserer Analysetechnik“, so McCamish weiter.

EXTRAPOLATION DER DATEN

An der Zulassung von *Zarzio* durch die Europäische Arzneimittelagentur wird deutlich, wie eine analytische Charakterisierung dazu beitragen kann, die Zulassung eines Biosimilars zu beschleunigen. Ausgehend von der anfänglichen analytischen Charakterisierung billigte die Agentur ein verkürztes Programm klinischer Studien. Anschliessend genehmigte sie basierend auf der Extrapolation der Daten einer einzigen unverblindeten Studie vier verschiedene Indikationen für *Zarzio*. „Auch wenn Rituximab komplexer ist als *Zarzio*, könnte unser Rituximab-Präparat bei Nachweis der Vergleichbarkeit mit dem Originalprodukt eine angemessen verkürzte klinische Entwicklung durchlaufen“, ergänzte McCamish.

Um das Studiendesign und die Rekrutierung für klinische Studien mit dem Rituximab-Präparat und anderen Biosimilars zu optimieren, schliesst sich Sandoz mit anderen Einheiten von Novartis zusammen. Ein gemeinsames Projektteam von Sandoz und Novartis Oncology soll beispielsweise die Entwicklung monoklonaler Antikörper für onkologische Indikationen betreuen – unter anderem von Rituximab zur Behandlung des follikulären Lymphoms.

„Novartis Oncology verfügt über herausragende Kompetenzen in der klinischen Entwicklung und der Patientenrekrutierung. Die Stärken von Sandoz liegen in der technischen Entwicklung, patentrechtlichen Fragen und im Umgang mit Zulassungsverfahren“, ergänzte Mallik. „Mit vereinten Kräften können wir etwas erreichen, das Patienten und Kostenträgern gleichermaßen zugutekommen wird.“



Nur der Anfang

DR. OMAR BHOLAT: „Sie haben drei Minuten los! Normalerweise würde man sich für so einen Eingriff mehr Zeit nehmen, denn man hat nur eine Chance. Aber wenn es nicht schnell genug geht, stirbt der Patient. Dabei ist das Öffnen des Brustkorbs, um sich einen ersten Überblick zu verschaffen, nur der Anfang. Danach muss ich den Herzbeutel öffnen, das Herz anheben, die Aorta abklemmen, eine offene Herzmassage durchführen und in Ordnung bringen, was nicht in Ordnung ist.“

Mal ganz ehrlich – was für ein Mensch tut so etwas? Meine erste Operation habe ich im dritten Ausbildungsjahr während meiner Zeit in der Chirurgie durchgeführt, als einer der Gefässchirurgen testen wollte, ob ich das Zeug zum Chirurgen hätte. Ich stand draussen am Hygiene-Waschtisch und fragte ihn, ob ich in den OP kommen könnte. Er antwortete: ‚Kommen Sie herein!‘ und forderte mich auf, eine Zehe zu amputieren. Plötzlich hatte ich eine Zehe in meiner Hand. Er schaute mich prüfend an, um meine Reaktion zu sehen und ob ich vielleicht ohnmächtig umfallen würde. Aber ich sagte nur: ‚Gut, was kommt als Nächstes?‘

Nach meiner chirurgischen Facharztausbildung begann ich meine Laufbahn als Unfallchirurg in einer Notaufnahme in Philadelphia. Die Klinik hatte gerade Konkurs angemeldet, und die Abteilung bestand nur aus meinem Chef und mir. Wir hatten viel mehr Patienten als jetzt hier. An einem normalen Wochenende musste ich mindestens einen Brustkorb öffnen. Das war im Jahr 1999: Der Drogenhandel florierte, und im Norden Philadelphias waren Schiessereien an der Tagesordnung. Eines Tages sah ich auf dem Weg zur Arbeit einen Mann an einem Baum hängen und rief die Polizei. ‚Nein‘, sagte ich, ‚er lebt nicht mehr, ... und nein, ich habe nichts damit zu tun.‘

Das Öffnen eines Brustkorbs ist beim ersten Mal eine beängstigende Aufgabe. Bei mir war es ein Junge mit einer Stichwunde im oberen Rücken. Er hatte in der Nähe des Krankenhauses einen Herzstillstand erlitten. Also habe ich nicht

lange gezögert und so schnell, wie es ging, seinen Brustkorb geöffnet. Heute kann ich das sehr viel schneller. Damals hatte ich noch Angst, aus Versehen etwas Falsches zu durchtrennen. Als Ärzte kennen wir das Perikard, den Herzbeutel, als dünnen, fast durchsichtigen Sack, der das Herz umgibt. Bei einem 16-Jährigen ist er aber einige Millimeter dick. Als ich das Skalpell ansetzte, dachte ich: ‚Meine Güte, schneide ich schon ins Herz?‘ Schliesslich öffnete ich den Herzbeutel weit, hob das Herz an und sah, dass überall Blutgerinnsel waren. Als ich ein Loch entdeckte, führte ich schnell einen Ballon-Katheter ein und blies schulbuchmässig den Ballon auf. Plötzlich wachte der Junge auf und schaute mich an – mit offenem Brustkorb. Das war ziemlich irritierend, da er keinen Blutdruck hatte. Leider starb der Junge dann doch aufgrund der schwerwiegenden Minderdurchblutung seines Herzens. Ich habe trotzdem sehr viel aus dieser Erfahrung gelernt – unter anderem, dass man nicht jeden Patienten retten kann. Habe ich mich geschlagen gefühlt? Sicher, ich fühle mich jedes Mal geschlagen, wenn ich einen Patienten verliere. Wer das nicht tut, sollte diesen Beruf an den Nagel hängen.

Ich arbeite jetzt seit zwölf Jahren als Unfallchirurg, also eine recht lange Zeit. Viele Menschen glauben, dass es am Vollmond liegt, wenn es besonders viele Notfälle gibt. Ich habe aber sehr viele mondlose Nächte erlebt, in denen wir in der Notaufnahme alle Hände voll zu tun hatten. Besonders an heissen, langen Sommertagen, wenn die Menschen viel im Freien und unter Leuten sind, sich betrinken und in Schwierigkeiten geraten, müssen wir viele Patienten behandeln. Dann kommt es vermehrt zu Handgreiflichkeiten, die in Messerstechereien ausarten oder bei denen Menschen mit Baseballschlägern aufeinander losgehen. Unfälle hingegen passieren ständig. Zum Beispiel überquert ein Fussgänger die Strasse in dem Glauben, Vortritt zu haben. Gleichzeitig biegt ein Autofahrer bei grüner Ampel ab und erfasst den Fussgänger. Angefahrene Fussgänger machen etwa die Hälfte meiner Patienten aus. Wenn ich diese Leute davon abhalten könnte, die Strasse zu überqueren und angefahren zu werden, hätte ich nichts mehr zu tun. Und das wäre für mich absolut in Ordnung.“



VACCINES AND DIAGNOSTICS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2011	2010
Nettoumsatz	1 996	2 918
Operatives Ergebnis	- 249	612
Operative Marge (%)	- 12,5	21,0
Operatives Kernergebnis ¹	135	1 066
Operative Kernmarge (%)	6,8	36,5
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	494	506
In % des Nettoumsatzes	24,7	17,3
Free Cashflow	- 292	1 336
Nettobetriebsvermögen	5 067	4 804
Investitionen in Sachanlagen ²	192	159
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	6 122	5 394

¹Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

²Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

IMPfstoffe IN DER FORTGESCHRITTENEN ENTWICKLUNG

	Phase I	Phase II	Phase III	Registrierung
<i>Menveo</i> 2-10 ¹				
<i>Menveo</i> infant ¹				
<i>Bexsero</i> ²				
<i>Fluad</i> pediatric				
<i>Optafly</i> ³				
<i>Agriflu</i> pediatric				
MenABCWY ⁴				
<i>Pseudomonas aeruginosa</i> ⁵				
GBS ⁶				
FCC ³ H5N1				

¹*Neisseria meningitidis* Serogruppen A, C, W-135 und Y

²*Neisseria meningitidis* Serogruppe B

³Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis

⁴*Neisseria meningitidis* Serogruppen A, B, C, W-135 und Y

⁵Kooperation mit Intercell

⁶*Streptococcus* Serogruppe B

NACHRICHTEN 2011

Das zugrunde liegende starke Umsatzwachstum beruht auf dem Verkauf von Meningokokken-Impfstoffen und dem Geschäft in den Schwellenländern.

Im Vergleich zum Vorjahr geht der Nettoumsatz von USD 2,9 Milliarden um 32% (-34% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 2,0 Milliarden zurück. Der wichtigste Grund für diese Differenz ist der 2010 erzielte Umsatz mit Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen in Höhe von USD 1,3 Milliarden, der sich 2011 nicht wiederholte. Unter Ausschluss der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe steigt der Nettoumsatz der Division dank aller strategischen Bereiche um 22% (kWk). Einen besonders starken Beitrag leisten die Meningokokken-Impfstoffe, unter anderem *Menveo*, das 2011 einen Umsatz von über USD 140 Millionen erzielt.

Der operative Verlust beträgt 2011 USD 249 Millionen, während 2010 ein operativer Ertrag von USD 612 Millionen ausgewiesen wurde. Hauptursache dafür ist der 2011 gegenüber dem Vorjahr entfallene Verkauf von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen. Das operative Kernergebnis beträgt USD 135 Millionen, während 2010 USD 1,1 Milliarden ausgewiesen wurden. Unter Ausschluss der Verkäufe von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen verbessert sich das operative Kernergebnis im Vergleich zum Vorjahr.

Mit mehr als 15 Impfstoffen in klinischen Studien zur Prävention verschiedener schwerer Infektionskrankheiten macht unsere starke Pipeline weitere Fortschritte. *Menveo* ist inzwischen in über 50 Ländern, einschliesslich der USA und der EU, zur Prävention von Meningokokken-Infektionen der Serogruppen A, C, W-135 und Y bei Jugendlichen und Erwachsenen zugelassen. Die erweiterte Zulassung für jüngere Altersgruppen wurde in verschiedenen Ländern, einschliesslich der USA, beantragt. Die EU prüft derzeit den Zulassungsantrag für *Bexsero* zur Prävention von Meningokokken-Erkrankungen der Serogruppe B.

Die Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an dem chinesischen Impfstoffhersteller Zhejiang Tianyuan wird 2011 abgeschlossen und bietet die Chance für eine deutliche Expansion im wachstumsstarken chinesischen Impfstoffmarkt.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Der wachsende Bereich der Meningokokken-Impfstoffe bildet das Fundament der Entwicklungspipeline des Impfstoffgeschäfts und ist das Ergebnis des auf „reverser Vakzinologie“ beruhenden Forschungsansatzes der Division. Zu diesem wachsenden Geschäftsbereich gehört auch der Impfstoff *Menveo*, der nach der Zulassungserweiterung 2011 in den USA jetzt für Kinder im Alter von zwei bis zehn Jahren verfügbar ist. *Bexsero*, ein zweiter Impfstoff gegen Meningokokken-Erkrankungen, wird von den europäischen Zulassungsbehörden geprüft.

Die Division Vaccines and Diagnostics erfüllte mit ihrer Pipeline auch 2011 die Erwartungen: In den USA wurde *Menveo*, der Vierfach-Konjugatimpfstoff gegen Meningokokken-Erkrankungen, für eine erweiterte Altersgruppe zugelassen. Ein Zulassungsantrag für *Bexsero*, den möglicherweise ersten Breitband-Impfstoff gegen Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B (MenB), wird derzeit von der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) geprüft.

Die Division vermarktet ein breites Sortiment an Impfstoffen und behauptet führende Positionen bei Grippeimpfstoffen, Technologien zu deren Herstellung mittels Zellkulturen sowie Adjuvanzen – Substanzen, die die Wirksamkeit eines Impfstoffs erhöhen. Der dynamische Bereich der Meningokokken-Impfstoffe bildet das Fundament einer Pipeline, die mehr als 15 Impfstoffkandidaten umfasst.

Meningokokken-Infektionen sind selten, können aber lebensbedrohlich werden wenn sie zu einer bakteriellen Meningitis, einer Entzündung der Gehirn- und Rückenmarkshäute (Meningen), und zu Blutvergiftung führen. Die meisten Fälle von Meningokokken-Erkrankungen treten ohne Vorwarnung bei zuvor gesunden Menschen auf und können selbst bei frühzeitiger und angemessener Behandlung innerhalb von 24 bis 48 Stunden nach Auftreten der ersten Symptome zum Tod führen. Jeder fünfte Patient, der die Infektion überlebt, erleidet lebenslange Komplikationen wie Gehirnschäden, Hörverlust oder Amputationen.

Fünf Serogruppen (Subtypen) des Erregers *Neisseria meningitidis* – A, B, C, W-135 und Y – sind für den grössten Teil der geschätzten 500 000 Meningokokken-Erkrankungen verantwortlich, die weltweit jedes Jahr über

50 000 Todesopfer fordern. Die verschiedenen Serogruppen treten in unterschiedlichen geografischen Regionen auf, wechseln jedoch mit der Zeit ihre Verbreitungsgebiete.

Der Impfstoff *Menveo* soll gegen vier der fünf wichtigsten Serogruppen schützen: A, C, W-135 und Y. *Menveo* wurde Anfang 2010 in Europa und den USA für die aktive Immunisierung von Patienten zwischen 11 und 55 Jahren zugelassen und ist mittlerweile in über 50 Ländern erhältlich. *Menveo* absolvierte ein umfassendes klinisches Entwicklungsprogramm mit über 35 000 Teilnehmern an mehr als 30 klinischen Studien, die noch laufen oder bereits abgeschlossen sind.

Im Januar 2011 erweiterten die Zulassungsbehörden in den USA und Kanada die Altersindikation für *Menveo* auf Kinder von zwei bis zehn Jahren. Ein entsprechender Schritt wird derzeit auch in Europa geprüft. Im weiteren Verlauf des Jahres nahm die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) einen ergänzenden Zulassungsantrag an, der eine Ausweitung der Indikation auf Säuglinge und Kleinkinder ab zwei Monaten vorsieht. Säuglinge sind besonders anfällig für Meningokokken-Erkrankungen und stellen die Gruppe mit dem grössten Schutzbedarf dar.

UMFASSENDE SCHUTZ

Meningokokken vom Typ B sind für bis zu 90 Prozent aller Meningokokken-Infektionen in Europa und über 80 Prozent der Meningokokken-Infektionen bei Säuglingen in Kanada verantwortlich. Für den MenB-Impfstoffkandidaten *Bexsero* beantragte die Division Vaccines and Diagnostics Ende 2010 die Marktzulassung in Europa.

Der Zulassungsantrag basierte auf abgeschlossenen klinischen Studien mit über 8 000 Teilnehmern. Die gewonnenen Daten unterstützen den Einsatz des Impfstoffs bei Kindern ab zwei Monaten, Jugendlichen und Erwachsenen. Weitere Zulassungsanträge wurden 2011 in Brasilien, Australien und Kanada eingereicht.

„Meningokokken-B-Erkrankungen stellen für die öffentliche Gesundheit ein schwerwiegendes Problem dar und können für anfällige Altersgruppen verheerende Folgen haben“, erklärte Dr. Andrin Oswald, Leiter der Division Vaccines and Diagnostics und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Die Zulassungsanträge für *Bexsero* sind wichtige Meilensteine bei unserem Vorhaben, mit unserem einzigartigen Multikomponenten-Konzept den weltweit ersten MenB-Impfstoff mit Breitbandwirkung hervorzubringen.“

Meningokokken vom Typ B sind für Impfstoffe extrem schwer zu fassen. Meningokokken können Mutationen in wichtigen Genen ausbilden oder genetisches Material mit verwandten Bakterien aus anderen Serogruppen austauschen. Im Lauf des Lebenszyklus des Bakteriums werden unterschiedliche Schlüsselproteine exprimiert. Meningokokken vom Typ B sind sogar in der Lage, die Signalwege des Infizierten zu manipulieren, um Angriffe durch dessen Immunsystem abzuwehren.

„Bei der Arbeit an diesem Bakterium ist nach wie vor Bescheidenheit angezeigt. Der Kampf ist noch nicht gewonnen“, betonte Dr. Peter Dull, der die klinische Entwicklung der Meningokokken-Impfstoffe leitet.

Technologien, welche die Bakterienkapsel angreifen und bei Konjugatimpfstoffen wie *Menveo* erfolgreich eingesetzt wurden, sind gegen Meningokokken vom Typ B unwirksam. Das Kapsel-Polysaccharid an der Oberfläche der Typ-B-Meningokokken ist identisch mit einem Molekül, das auch im menschlichen Körper vorkommt. Es kann daher nicht gefahrlos als Antigen (Wirkstoff des Impfstoffs) eingesetzt werden. Um dieses Hindernis zu überwinden, wurden unter der Kapsel gelegene Proteine aus der äusseren Membran

des Bakteriums als Antigene verwendet. Impfstoffe auf der Basis von Proteinen der Aussenmembran wurden bereits bei Meningokokken-Epidemien in Norwegen und Neuseeland eingesetzt. Diese Impfstoffe sind jedoch nur gegen den jeweiligen lokalen Erregerstamm wirksam und bieten keinen Schutz gegen die Tausenden von Meningokokken-B-Stämmen, die weltweit zirkulieren.

„Ideale Antigene eines MenB-Impfstoffs wären Proteine von der Bakterienoberfläche, die bei den meisten zirkulierenden Stämmen anzutreffen sind und die Bildung bakterizider Antikörper auslösen“, fuhr Dull fort. „Die Suche nach derartigen Proteinen hat sich jedoch leider als sehr schwierig erwiesen.“

REVERSE VAKZINOLOGIE

Bexsero gilt als Modellfall für einen modernen Ansatz der Impfstoffentwicklung, der auf dem Genom des Erregers beruht und „reverse Vakzinologie“ genannt wird. Dieses Verfahren der „umgekehrten Impfstoffentwicklung“ hat die Entdeckung und Entwicklung neuer Impfstoffe revolutioniert. Mitte der 90er-Jahre überzeugte Dr. Rino Rappuoli, der weltweit verantwortliche Forschungsleiter der Division Vaccines and Diagnostics, den für seine Unkonventionalität bekannten Genforscher Craig Venter, das Erbgut von *N. meningitidis* zu entschlüsseln. Die Wissenschaftler von Novartis durchforsteten anschliessend die Genomsequenzen und entdeckten dabei Dutzende neuer Proteine, die auf ihre Eignung als potenzielle Antigene geprüft wurden.

Ein einzelnes Antigen bietet jedoch keinen ausreichend breiten Schutz gegen die Vielzahl der MenB-Stämme. Für *Bexsero* wurden daher mehrere Antigene ausgewählt, die eine zentrale Rolle für das Überleben, die Funktionsfähigkeit sowie das infektiöse Potenzial des Bakteriums spielen und bei den meisten weltweit zirkulierenden MenB-Stämmen anzutreffen sind.

Eines dieser Antigene ist *Neisseria* Adhäsion A (NadA). Das Protein unterstützt das Eindringen des Bakteriums und das Anhaften an menschliche Epithelzellen – ein wichtiges Attri-

but invasiver Krankheitserreger. Ein weiteres für *Bexsero* ausgewähltes Antigen ist das Faktor-H-bindende Protein (fHbp). Es lagert sich an Faktor H an, ein im Blut vorkommendes Protein, und hilft so dem Bakterium, Angriffen durch das Immunsystem des Wirts zu entkommen. „Der Erreger umgibt sich mit Faktor H, um sich zu verstecken“, erklärte Dull. Das dritte Antigen, das *Neisseria* Heparin-bindende Antigen, erleichtert MenB ebenfalls das Überleben im menschlichen Blut und ist bei fast allen Meningokokken-Stämmen vorhanden. Als letztes Antigen fügten die Wissenschaftler von Novartis das Porin PorA hinzu, das bei bestimmten hochvirulenten MenB-Stämmen eine wichtige Rolle spielt.

Der Impfstoff wurde weltweit in klinischen Studien geprüft. Die 2011 veröffentlichten Ergebnisse aus zulassungsrelevanten Studien zeigen, dass *Bexsero* – allein oder in Kombination mit anderen Standardimpfstoffen im Rahmen verschiedener Impfpläne angewendet – bei Säuglingen eine robuste Immunantwort hervorruft. *Bexsero* wurde im Rahmen diverser Impfpläne für Säuglinge im ersten Lebensjahr untersucht, einem Alter, in dem die Anfälligkeit für Meningokokken-Erkrankungen besonders hoch ist.

SCHUTZPROGNOSE

Bei der Prüfung des Multikomponenten-Impfstoffs musste Novartis belegen, dass jedes in dem Impfstoff enthaltene Antigen die Bildung bakterizider Antikörper hervorruft, die zur Abtötung des Erregers beitragen. „Bei herkömmlichen Impfstoffen mit nur einem Antigen ist ein solcher Nachweis relativ einfach“, erklärte Dull. Um die Immunantwort auf jedes dieser Antigene isoliert nachzuweisen, musste die Division Vaccines and Diagnostics im Fall von *Bexsero* jedoch Meningokokken-B-Stämme finden und herstellen, die jedes einzelne Impfstoffantigen separat exprimierten.

Die potenzielle Wirksamkeit von *Bexsero* gegen die verschiedenen in einem Land zirkulierenden MenB-Stämme zu belegen, war eine weitere Herausforderung. Eine Lösung fand sich in Form des Meningokokken-

Antigen-Typisierungssystem MATS, eines innovativen Verfahrens, mit dem sich eine grosse Zahl von MenB-Isolaten innerhalb einer geografischen Region typisieren lässt.

MATS misst verschiedene Merkmale der zirkulierenden invasiven MenB-Erregerstämme, insbesondere die Expressionsrate und die relative Übereinstimmung mit den Impfstoffantigenen von *Bexsero*. Durch Überwachung der MenB-Populationen, die in einem Land oder einer Region zirkulieren, lässt sich einschätzen, welcher Anteil dieser Stämme vermutlich durch *Bexsero* abgedeckt wird und welchen potenziellen Nutzen ein Impfprogramm für die öffentliche Gesundheit hätte.

Die Division Vaccines and Diagnostics arbeitet weiterhin eng mit Referenzlabors in wichtigen Ländern zusammen, um das MATS-System einzuführen und zusätzliche Daten zum erwarteten Impfschutz von *Bexsero* zu gewinnen. Die Ergebnisse einer ersten Studie wurden in den *Proceedings of the National Academy of Sciences* veröffentlicht: Die von *Bexsero* hervorgerufenen Antikörper töteten die meisten Meningokokken-B-Stämme einer geografisch gemischten Sammlung von Stämmen, die von Referenzlabors aus mehreren europäischen Ländern zur Verfügung gestellt worden waren. Bei dieser Proof-of-Concept-Studie ging es nicht darum, Erregerstämme zu verwenden, die repräsentativ für eine bestimmte Region waren. Vielmehr enthielten die Proben ein breites Spektrum von Sequenzvarianten der relevanten Antigene – NHBA, NadA und fHbp.

Auf dem Jahrestreffen der European Monitoring Group on Meningococci 2011 in Ljubljana (Slowenien) stellte Dr. John J. Donnelly, Projektleiter der Serologieforschung des *Bexsero* Programms, die vorläufigen Ergebnisse einer internationalen Studie vor, mit der die mögliche Abdeckung diverser europäischer Erregerstämme durch *Bexsero* geprüft werden sollte. Mithilfe des MATS-Systems wurden invasive MenB-Stämme untersucht, die zwischen Juli 2007 und Juli 2008 von staatlichen Referenzlabors in Eng-

land und Wales, Frankreich, Deutschland, Norwegen und Italien isoliert worden waren.

Insgesamt 1 011 Erregerstämme wurden auf diese Weise getestet. MATS-Schätzungen zufolge könnte *Bexsero* einen Schutz gegen 78 Prozent der untersuchten Stämme bieten. Die geschätzte Abdeckung in den europäischen Ländern variierte zwischen 73 Prozent und 87 Prozent.

STRUKTURELLE VAKZINOLOGIE

Novartis meldete kürzlich in der Fachzeitschrift *Science Translational Medicine* die Herstellung einer synthetischen fHbp-Version, die möglicherweise noch potenter als die in *Bexsero* verwendete natürliche Form ist.

Dazu sequenzierten Rappuoli und sein Team zunächst das fHbp-Gen von beinahe 2 000 MenB-Stämmen. Die Analyse ergab über 300 verschiedene Varianten des Gens, die sich in drei Klassen unterteilen liessen. Es zeigte sich, dass die von dem fHbp-Protein hervorgerufenen schützenden Antikörper zwar in der Lage waren, MenB-Stämme der gleichen Klasse abzutöten, dass jedoch keine klassenübergreifende Schutzwirkung bestand. Somit war der Nutzen des Proteins als Impfstoffantigen begrenzt.

Daraufhin identifizierte das Team den Abschnitt des fHbp-Proteins, der für die Erzeugung der schützenden Antikörper entscheidend ist, und ersetzte die entsprechende Sequenz des Elternproteins durch Varianten der anderen beiden Klassen. Auf diese Weise wurden insgesamt 54 verschiedene synthetische fHbp-Versionen hergestellt und auf ihre Immunogenität bei Mäusen untersucht. Eine der synthetischen Varianten, G1, erzeugte eine schützende Immunreaktion gegen alle getesteten MenB-Varianten der drei Klassen. Diese wichtige Innovation bereitet den Weg für potenzielle zukünftige Generationen von MenB-Impfstoffen, für eine noch breitere Abdeckung des gesamten Spektrums der weltweit zirkulierenden Erregerstämme.

Wie Rappuoli und seine Koautoren in dem Artikel in *Science Translational Medicine*

anmerkten, könnten der erfolgreiche Umbau natürlicher fHbp-Varianten zu einem 3-in-1-Antigen und die starke Erweiterung der Schutzwirkung gegen MenB-Stämme als Modell für andere Impfstoffe dienen: „Prinzipiell könnte das Verfahren auch in anderen Fällen genutzt werden, in denen eine Sequenzvariabilität das Haupthindernis für die Impfstoffentwicklung darstellt.“ In dem Leitartikel zum gleichen Thema wurde die Studie als „einer der ersten erfolgreichen Einsätze von atomaren Strukturen in der Impfstoffentwicklung“ bezeichnet. Die Studie habe eine Vorstellung davon vermittelt, wie leistungsfähig struktur-basiertes Impfstoffdesign im Kampf gegen genetisch vielfältige Krankheitserreger sein kann.

Damit bestätigte Rappuoli eine kühne Vorhersage, die er zwei Jahre vorher in einem Artikel im *Journal of Clinical Investigation* gewagt hatte. Er hatte damals Überlegungen zur Anwendung der reversen Vakzinologie bei Erregern von Streptokokken der Serogruppe B bis zu antibiotikaresistenten *Staphylococcus aureus*-Stämmen angestellt und war zu dem Ergebnis gekommen, dass die heute verfügbaren Impfstoffe nur die Spitze des Eisbergs darstellten und noch weit mehr Krankheiten in Angriff genommen werden müssten. „Das Genom-Zeitalter hat eine lange überfällige Revolution in der Impfstoffentwicklung in Gang gesetzt“, fügte er hinzu.

Mit der strukturellen Vakzinologie steht ein weiteres leistungsfähiges Werkzeug für die gezielte Impfstoffentwicklung zur Verfügung. „Die erzielten Fortschritte haben Impfstoffe für zahlreiche Krankheitserreger in greifbare Nähe gerückt. In den kommenden Jahren werden Impfstoffe voraussichtlich eine noch wichtigere Rolle für die öffentliche Gesundheit auf der ganzen Welt spielen als heute.“

Ein Mann für alle Fälle

DR. MARK PROCTOR: „Ich wuchs in Lincolnshire als Sohn eines Geflügelzüchters auf. Meine Mutter war Krankenschwester und mein Grossvater beim Sanitätsdienst der britischen Armee. So ganz fremd war mir der Beruf des Mediziners also nicht. Ich wurde immer gefragt: ‚Willst du denn einmal Arzt werden?‘, worauf ich jedesmal antwortete: ‚Nein, nicht direkt.‘ Ich war zu jener Zeit ein wenig aufsässig. Und mir war klar, dass ich nicht in die Fussstapfen meines Vaters treten wollte. Die Geflügelzucht lief ohnehin nicht mehr so gut und bereitete meinem Vater so kurz vor dem Ruhestand einiges Kopfzerbrechen. Also sah ich mich nach etwas anderem um. Meine Wahl fiel auf die Tiermedizin.“

Damals gab es in Grossbritannien sechs Ausbildungsstätten für Veterinärmedizin mit rund 300 Absolventen pro Jahr. Heute sind die Schulen und Kurse viel grösser. Die Gruppe der Studenten bestand zu etwa 80% aus Männern und nur zu 20% aus Frauen. Jetzt ist es wahrscheinlich umgekehrt. Nach meinem Universitätsabschluss fand ich die Aussichten am Arbeitsmarkt zunächst ziemlich ernüchternd. 1980 habe ich hier in dieser Praxis angefangen. Damals war ich meist den ganzen Tag draussen auf dem Land unterwegs. Da gab es überwiegend ganz praktische und viel körperliche Arbeit. Das war hart. Für meinen ersten Kaiserschnitt brauchte ich ungefähr fünf Stunden – heute würde ich das in ungefähr eineinviertel Stunden schaffen.

Bei lahmen Kühen musste ich mich um die Klauen kümmern. Auch die Hörner mussten gekürzt werden. Das war richtige Knochenarbeit. Kühe lassen sich auch nicht alles gefallen. Vor ungefähr 20 Jahren wurde ich einmal zu einem Landwirt gerufen, dessen Kuh gerade gekalbt hatte. Er war beunruhigt, weil das Kalb nicht ganz gesund wirkte. Auf der Weide wurde es gerade dunkel, so dass ich kaum sehen konnte, was da los war. Als ich mich ein paar Schritte vom Kalb entfernt hatte, ging die Kuh plötzlich auf mich los und stiess mich zu Boden, wollte mich wohl töten, um ihr Kalb zu schützen. Ich erlitt Verletzungen an Bein und Rücken und war drei Monate lang arbeitsunfähig. Es war Glück, dass ich das überhaupt überlebt habe.

Als ich damals anfang, gab es noch Bauernhöfe mit 15 Kühen. Da schaffte ich 14 Einsätze am Tag. Heute werden wir in Betriebe mit bis zu 700 Kühen

gerufen und sind dort viele Stunden beschäftigt. Mittlerweile dreht sich alles viel mehr um die Produktion, Hilfsmittel für den Betrieb, die Überwachung, Inspektionen usw. Die Landwirte erwarten von einem Tierarzt heute eine genaue Analyse ihrer Tierbestände. Sie brauchen zudem Beratung zu Impfprotokollen. Wir sehen uns auch die Bedingungen an, unter denen die Tiere gehalten werden, prüfen, ob Fälle von Lahmheit oder Mastitis vorliegen, ermitteln Infektionsraten und behandeln Erkrankungen des Euters. Am meisten Zeit widmen wir dem Thema Fertilität. Geben wir nicht die richtige Empfehlung, kann es zu Produktionseinbussen für die nächsten fünf Jahre kommen. Was das bei fast 1 000 Kühen bedeutet, kann man sich ausrechnen. Als Tierärzte können wir uns nicht auf Standardlösungen verlassen. Wir müssen über ein breites Spektrum von Fachkenntnissen und Fähigkeiten verfügen.

Ich besuche auch jetzt noch jede Woche landwirtschaftliche Betriebe und führe dort gelegentlich Operationen durch. Aber inzwischen bin ich Seniorpartner in der Praxis und kümmere mich mehr um die Planung. Beeston Animal Health wurde 1994 gegründet und hat sich seitdem gut entwickelt. Wir beraten Landwirte und verkaufen ihnen bei Bedarf die wichtigsten veterinärmedizinischen Produkte sowie Impfstoffe und Entwurmungsmittel. Ich war schon immer davon überzeugt, dass ich als Tierarzt eine bessere Beratung zu diesen Produkten anbieten kann als jemand mit minimaler Ausbildung. Ausserdem sehe ich mich als Mann für alle Fälle. Wenn ich erfahre, dass ein Landwirt ein Problem hat oder sich über etwas beschwert, dann kann ich jederzeit zu ihm gehen und ihm meine Hilfe anbieten. Denn ich weiss, an wen ich mich im Fall eines Problems wenden muss.

Die heutige Willows Veterinary Group beschäftigt 250 Angestellte. Wir haben die Praxis in drei Bereiche aufgliedert: Auf Kleintiere entfallen etwa 70% unseres Geschäfts, auf Pferde 10% und auf Nutztiere etwa 20%. In unserer Willows-Tierklinik in Hartford arbeiten Teams von Ärzten, Krankenschwestern und Medizintechnikern, darunter Weichgewebechirurgen, Orthopäden und Internisten. Hinzu kommen hospitierende Kardiologen und Ophthalmologen. Alle sind eingebunden. Wir nutzen gemeinsam unsere medizinischen Einrichtungen und teilen unsere Erfahrungen und unser Know-how.“





CONSUMER HEALTH IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2011	2010 ¹
Nettoumsatz	4 631	4 362
Operatives Ergebnis	727	778
Operative Marge (%)	15,7	17,8
Operatives Kernergebnis ²	873	845
Operative Kernmarge (%)	18,9	19,4
Forschung & Entwicklung (Kern) ²	292	261
In % des Nettoumsatzes	6,3	6,0
Free Cashflow	875	897
Nettobetriebsvermögen	1 724	1 829
Investitionen in Sachanlagen ³	74	64
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ⁴	8 290	7 728

¹Die Angaben wurden an die 2011 vorgenommene Neuaufteilung der Segmente angepasst, die auf Seiten 165/166 detailliert erläutert wird.

²Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 189 detailliert erläutert.

³Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

⁴Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

MARKTINFORMATIONEN ZUM CONSUMER-HEALTH-GESCHÄFT 2011

	OTC	Animal Health
Novartis Nettoumsatz in Mio. USD	3 327	1 304
Novartis Umsatzwachstum (kWk) ¹	2,2%	4,5%
Marktsegmentwachstum ²	4,5%	5,4%
Novartis Marktanteil ³	3,3%	6,2%
Globale Branchenposition ⁴	4	7

¹Wachstum 2011 zu konstanten Wechselkursen gegenüber dem Vorjahr

²In lokalen Währungen, Quellen: OTC: Nicholas Hall, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2011; Animal Health: interne Analysen

³Quellen: OTC: Nicholas Hall, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2011, in lokalen Währungen; Animal Health: Jahresbeginn bis Dezember 2011 wie ausgewiesen, interne Analyse

⁴Quellen: OTC: Nicholas Hall, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2011, in lokalen Währungen; Animal Health: interne Zahlen, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2011, interne Analysen

NACHRICHTEN 2011

OTC (Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit), die beiden Geschäfte von Consumer Health, erzielten 2011 gemeinsam eine Umsatzsteigerung von 6% (+3% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 4,6 Milliarden.

Das operative Ergebnis wächst bei konstanten Wechselkursen um 4%, geht jedoch in US-Dollar um 7% zurück und beträgt insgesamt USD 727 Millionen. Das operative Kernergebnis verbessert sich um 3% (+12% kWk) auf USD 873 Millionen. Die operative Kerngewinnmarge steigt bei konstanten Wechselkursen um 1,8 Prozentpunkte, was die starke operative Leistungsfähigkeit unterstreicht.

Die Geschäftseinheit OTC weist ein Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich aus, das vor allem den Schwellenländern und den prioritären Marken zu verdanken ist. In neun der zehn wichtigsten Länder von OTC wächst das Volumen der Geschäftseinheit stärker als der Markt. Eine vorübergehende Betriebseinstellung und ein freiwilliger Rückruf der Produkte *Excedrin*, *Bufferin*, *NoDoz* und *Gas-X* des OTC-Produktionsstandorts in Lincoln, Nebraska, in den USA Ende Dezember beeinträchtigen das Ergebnis in den USA.

Animal Health erzielt gegenüber dem Vorjahr eine Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich und wächst ausserhalb der USA weiterhin stärker als die Märkte. *Denagard* erzielt kräftige Zuwächse in den US-amerikanischen und internationalen Märkten der Therapeutika für Schweine und Geflügel. In Europa ist *Milbemax* nach wie vor die Nummer eins unter den Entwurmungsmitteln für Katzen und Hunde. In den sechs wichtigsten Schwellenländern erzielt Animal Health zweistellige Wachstumsraten.

CONSUMER HEALTH

Die wichtigsten Anlagen für die Aquakulturforschung und Impfstoffherstellung von Novartis Animal Health befinden sich auf Prince Edward Island in Kanada. Novartis und ihre Vorgängerunternehmen bilden seit Jahrzehnten eine tragende Säule der dortigen Industrie. Den lokalen Kompetenzen und der Fischzuchtindustrie ist es unter anderem zu verdanken, dass Novartis als erstes Unternehmen zugelassene Impfstoffe gegen zwei schwerwiegende Fischkrankheiten anbieten konnte.

In den Jahren 2007 und 2008 zerstörte eine Epidemie der ansteckenden Blutarmut der Lachse, die durch das Virus der infektiösen Lachsanämie (ISAV) ausgelöst wird, die florierende Aquakulturindustrie in Chile.

Die Krankheit richtete verheerende Schäden in Dutzenden von Lachsfarmen an, die in den geschützten Fjorden an der Südküste des Landes liegen. Die Produktion von atlantischem Lachs brach daraufhin bis 2009 auf 200 000 Tonnen ein – von über 600 000 Tonnen im Spitzenjahr 2006 vor der ISAV-Epidemie. Tausende von Arbeitsplätzen gingen verloren, und mehr als die Hälfte der chilenischen Lachszuchten musste die Produktion einstellen.

Chile war nicht das erste Land, das von diesem entfernten Verwandten des Influenzavirus betroffen war. Genau wie bei Influenzapanidemien können zufällige genetische Mutationen nichtinvasive ISAV-Stämme in eine tödliche Bedrohung für nicht immunisierte Fischbestände verwandeln. Norwegen, der weltweit grösste Produzent von atlantischem Zuchtlachs, verzeichnete den ersten ISAV-Ausbruch bereits im Jahr 1984 und erlebte in den Jahren 1991 und 1992 schwere Epidemien. Lachszuchten im Osten Kanadas, in Schottland und auf den Färöer-Inseln wurden Ende der 90er-Jahre von ISAV heimgesucht.

Ebenso wie diese Länder begann auch Chile nach dem Abflauen der Epidemie mit dem Wiederaufbau der Fischzuchtindustrie. Die Behörden ordneten dabei wichtige Veränderungen an, um die Methoden der Lachszucht zu verbessern. Zwei Massnahmen erwiesen sich als besonders wirksam: Die mit dem ISAV befallenen Gebiete blieben mehrere Monate ungenutzt, um das Virus zu eliminieren. Danach erklärten sich die Unternehmen

freiwillig dazu bereit, die Kulturen nur mit Fischen zu besetzen, die gegen ISAV geimpft waren. Dabei setzten die meisten chilenischen Lachsfarmen den von Novartis Animal Health entwickelten Impfstoff *ILAvacc* ein.

Das Aquakulturgeschäft von Novartis Animal Health wuchs in den vergangenen Jahren dynamisch, wozu ein breit gefächertes Portfolio innovativer Impfstoffe beitrug. Novartis konnte als erstes Unternehmen zugelassene Impfstoffe sowohl gegen ISAV als auch gegen das Virus der infektiösen hämopoetischen Nekrose (IHN) anbieten. Der neuartige Impfstoff *Apex-IHN* von Novartis, der auf Nukleinsäuren basiert, wurde während eines IHN-Ausbruchs in Lachsfarmen in der kanadischen Provinz British Columbia eingeführt. Seit der Einführung des Impfstoffs im Jahr 2003 und der Impfung von Millionen von Fischen mit *Apex-IHN* wurde kein Ausbruch der Krankheit mehr verzeichnet.

Verglichen mit konventionellen inaktivierten Virusimpfstoffen sind Nukleinsäureimpfstoffe hochwirksam, besser verträglich und führen zu einer stärkeren Immunantwort mit langanhaltendem Schutz. *Apex-IHN* war der erste Nukleinsäureimpfstoff, der zum Einsatz bei Tieren für die Nahrungsmittelproduktion zugelassen wurde. Er ist damit ein gutes Beispiel für die wegweisende Forschung und Entwicklung von Novartis Animal Health.

„Das rasante Wachstum der Aquakulturindustrie und die Nachfrage der Kunden nach Innovationen machen dieses Geschäft so attraktiv“, sagte Matthias Hofer, Leiter des Aquakulturgeschäfts. „Wir sind zuversichtlich, dass uns unsere starke Pipeline konventioneller und Nukleinsäureimpfstoffe in die Lage versetzen wird, zusammen mit unseren Kunden zu wachsen.“

AQUAKULTUR – EINE WACHSTUMSBRANCHE

Ungefähr die Hälfte der heute vom Menschen verzehrten Fisch- und Fischereiprodukte stammt aus Aquakulturen, wobei mit einer drastisch steigenden Nachfrage gerechnet wird: von 50 Millionen Tonnen im Jahr 2008 auf 80 Millionen Tonnen bis zum Jahr 2030. Angesichts dezimierter Fischbestände und der Überfischung in vielen Teilen der Welt werden die weltweiten Fangmengen von Wildfisch in den nächsten Jahrzehnten voraussichtlich leicht zurückgehen, während die Aquakulturproduktion stetig wachsen wird, um die steigende Nachfrage zu bedienen.

Die wichtigsten Anlagen für die Aquakulturforschung und Impfstoffherstellung von Novartis befinden sich auf Prince Edward Island, einer Insel und Provinz im Osten Kanadas. Trotz ihrer abgelegenen Lage und einer vergleichsweise geringen Bevölkerung von rund 145 000 Einwohnern ist die Insel ein dynamisches Zentrum der stark vernetzten globalen Aquakultur.

Novartis und ihre Vorgängerunternehmen bilden seit Jahrzehnten eine tragende Säule der dortigen Industrie. Das Aquakulturgeschäft von Novartis unterhält zudem eine enge Verbindung zum Atlantic Veterinary College der Universität von Prince Edward Island, das bei der Erforschung von Fischkrankheiten weltweit führend ist. Novartis stärkte diese Beziehung im Jahr 2010 durch die Einrichtung eines Forschungslehrstuhls für Fischgesundheit, des Novartis Research Chair in Fish Health. Im Rahmen dieses Lehrstuhls sollen die Grundlagenforschung im Bereich der Fischkrankheiten und das Gesundheitsmanagement von Fischbeständen weiterentwickelt werden.

In den vergangenen fünf Jahren investierte Novartis Animal Health mehr als USD 13 Millionen in die Aktivitäten auf Prince Edward Island. Davon flossen USD 2,8 Millionen in den Ausbau des Forschungs- und Entwicklungszentrums des Aquakulturgeschäfts und den Bau einer neuen Produktionsanlage in der Provinzhauptstadt Charlottetown. „Dieses

fortlaufende Engagement wird dazu beitragen, unsere Führungsposition zu behaupten und das Wachstum der Lachszuchtindustrie weltweit zu fördern“, betonte George Gunn, Mitglied des Royal College of Veterinary Surgeons (MRCVS), Leiter der Division Animal Health und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Das Investitionsprogramm kommt auch dem Engagement der kanadischen Provinzregierung entgegen, die dortige Biotechnologieindustrie im Rahmen der 2007 vorgestellten Island Prosperity Strategy weiter auszubauen. „Längerfristig gesehen bieten Produkte aus dem Meer ein immenses wirtschaftliches Potenzial“, so die Verfasser des Strategieplans. Um das Wachstum von über 30 Unternehmen in der aufstrebenden Biotechnologiebranche zu fördern, kündigte die Provinz eine umfassende Zusammenarbeit mit der Industrie und neue Kooperationen innerhalb der Region, auf nationaler und sogar globaler Ebene an. „Wir leben in einer globalisierten Welt und brauchen globale Verbindungen, wenn wir erfolgreich sein und wachsen wollen“, so die Schlussfolgerung der Strategie.

Dr. Michael Mayne, stellvertretender Minister für Innovation und Weiterbildung und einer der federführenden Entwickler der Island Prosperity Strategy, unterstrich die Bedeutung des Engagements von Novartis im Zusammenhang mit der aktuellen wirtschaftlichen Verjüngung der Provinz. „Die Kultur einer kleinen Insel wie Prince Edward Island ist seit Jahrhunderten fest in der Landwirtschaft und Fischerei verwurzelt. Wir versuchen, die Basis dieser traditionellen Industriezweige zu erweitern. Novartis kann diese Dynamik nutzen und davon profitieren“, so Mayne.

„Die Biotechnologie ist einer der entscheidenden Bereiche, in dem wir die notwendigen Kräfte sehr schnell mobilisieren und Unternehmen wie Novartis Animal Health zur Verfügung stellen können. Es gehört zu meinen Aufgaben, dafür zu sorgen, dass Novartis hier wächst – nicht nur bleibt, sondern wächst.“

Für George Gunn ist Prince Edward Island ein Beispiel dafür, wie die Wettbewerbsfähigkeit von Novartis Animal Health gesteigert und gleichzeitig die wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen der Standortgemeinden verbessert werden können. „Dies ist ein klassischer Fall von gemeinsamer Wertschöpfung“, fügte er hinzu. „Am Anfang steht ein Geschäftsbereich, mit dem wir Mehrwert für das Unternehmen schaffen, weil wir Produkte verkaufen und Gewinne erzielen. Aber letztlich schaffen wir damit enormen Mehrwert für die Gesellschaft.“

VON ANTIBIOTIKA ZU IMPFSTOFFEN

Die Wurzeln des Engagements von Novartis auf Prince Edward Island reichen über 25 Jahre zurück, zu einem Management-Buyout eines Veterinärimpfstoffportfolios der kanadischen Connaught Laboratories. Die neue Firma Aqua Health Ltd. zog aufgrund eines attraktiven Finanzierungspakets der Provinzregierung nach Prince Edward Island. 2001 wurde Aqua Health von Novartis übernommen.

Als Teil des weltweit tätigen Gesundheitskonzerns Novartis profitierte das Aquakulturgeschäft von einem Umdenken in der gesamten Branche, weg vom traditionellen massiven Gebrauch von Antibiotika hin zur Prävention durch Impfstoffe. Der jährliche Verbrauch antimikrobieller Wirkstoffe zur Behandlung von Zuchtfischen hatte in Norwegen 1987 einen Höhepunkt von fast 50 Tonnen erreicht und ging bis 2010 auf weniger als eine Tonne zurück.

„Dies ist ein doppelter Gewinn für Lachszüchter“, erklärte Hofer. „Erstens arbeiten ihre Betriebe nachhaltiger, und zweitens sind Impfstoffe eine kostengünstigere Methode zur Krankheitsprävention.“

Atlantischer Lachs wird geimpft, sobald er ein Gewicht von ungefähr 30 Gramm erreicht hat und bevor er ins Meer ausgesetzt wird. Während der zweijährigen Wachstumsphase im Meer ist das Infektionsrisiko am höchsten. Die meisten konventionellen Impfstoffe beruhen auf einer inaktivierten Form

eines vollständigen Bakteriums oder Virus und werden mit einem Adjuvans oder Zusatzstoff verstärkt, der die Immunantwort und somit den nachfolgenden Schutz verbessert.

Nukleinsäureimpfstoffe wie das bahnbrechende Produkt *Apex-IHN* von Novartis Animal Health enthalten dagegen nur die relevanten genetischen Komponenten des Virus, so dass die Krankheit nicht durch die Impfung ausgelöst werden kann. Die genetischen Komponenten des Impfstoffs werden in ein ringförmiges Nukleinsäuremolekül, ein sogenanntes Plasmid, eingebracht. Wird der Impfstoff Fischen in einen Muskel injiziert, überträgt das Plasmid Informationen über das Virus und simuliert so eine natürliche Infektion. Der Impfstoff *Apex-IHN* ist in Kanada zugelassen.

Aufbauend auf dem Anfangserfolg mit der Nukleinsäuretechnologie entwickelt Novartis einen neuartigen Impfstoff gegen die Bauchspeicheldrüsenerkrankung bei Lachsen. Diese durch das Lachs-Alphavirus ausgelöste Krankheit stellt eine erhebliche Bedrohung für die Gesundheit von Fischbeständen dar. Untertypen des Virus wurden bislang in Irland, Schottland und Norwegen gefunden. Durch die Krankheit entgehen Fischzüchtern jedes Jahr Umsätze in zweistelliger Millionenhöhe. Sollten Entwicklung und Testphase erfolgreich verlaufen, wäre der neue Impfstoff gegen die Bauchspeicheldrüsenerkrankung der erste in Europa zugelassene Nukleinsäureimpfstoff und ein weiterer bahnbrechender Erfolg für Novartis Animal Health.

BEKÄMPFUNG VON SEELÄUSEN

Seeläuse sind ein weiterer Schwerpunkt der Forschungsarbeit von Novartis Animal Health. Dabei handelt es sich um natürliche Parasiten im Salzwasser, die sich in der Fischhaut ansiedeln und das darunter befindliche Gewebe angreifen. Dadurch werden Gesundheit und Immunabwehr der Fische stark beeinträchtigt. Wenn Seelausbefall nicht streng kontrolliert wird, führt er häufig zu Sekundärinfektionen und zum Tod der

Fische. In den vergangenen Jahren meldeten mehrere Länder das Auftreten von Seelausstämmen, die gegen bisher hochwirksame Wirkstoffe resistent sind.

Im kanadischen New Brunswick führte die verminderte Wirksamkeit eines Seelausbekämpfungsmittels 2010 zu einer massiven Plage. Provinzen im Osten Kanadas investieren seitdem intensiv in die Identifizierung von Risikofaktoren für einen Seelausbefall sowie in regelmässige Überwachungsprogramme, die ein frühzeitiges Eingreifen ermöglichen, um die Folgen eines Ausbruchs zu entschärfen.

Dr. Mark Fast, der kanadische Wissenschaftler, der den Novartis Forschungsstuhl am Atlantic Veterinary College innehat, interessiert sich seit Langem für die Erforschung von Seeläusen. Zusammen mit Partnern aus Wissenschaft und Industrie richtete Novartis Animal Health 2011 in Norwegen ein internationales Forschungszentrum für Seeläuse ein. Das neue Zentrum befindet sich an der Universität Bergen und soll sich zu einer weltweit führenden Einrichtung für die Erforschung von Seeläusen und verwandten Parasiten entwickeln.

NEUE MÄRKTE

Da die Aquakultur eine relativ junge Industrie ist, wird mit einem anhaltenden Wachstum gerechnet – zumal Unternehmen wie Marine Harvest ihr Geschäft durch neue Zuchtarten wie beispielsweise Heilbutt, Kabeljau, Wolfsbarsch und Meerbrasse ausweiten. Auch die geografische Expansion wird das Wachstum steigern – insbesondere in Asien, wo die Fischzucht schon seit mehreren Jahrhunderten Tradition hat.

Nach Angaben der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen wurden im Jahr 2008 1,5 Millionen Tonnen Zuchtlachs produziert. Im selben Jahr wurden allein in China mehr als 32 Millionen Tonnen Fisch in Aquakultur produziert. Das entspricht 62 Prozent des globalen Produktionsvolumens bzw. 51 Prozent des Werts der globalen Produktion. Die Aquakultur-

produktion in Indien, Vietnam, Indonesien, Thailand und Bangladesch lag im Jahr 2008 bei jeweils über einer Million Tonnen und damit im weltweiten Vergleich vor Norwegen und Chile. Die anhaltende Industrialisierung der Aquakultur in der gesamten Region verspricht eine Steigerung der Produktivität und eröffnet neue Märkte für Novartis Animal Health.

Novartis Animal Health sucht deshalb nach Möglichkeiten, um auf den Aquakulturmärkten Asiens frühzeitig Fuss zu fassen. „Wir wollen unsere Kunden und die Fischarten, die für die Aquakultur in Frage kommen, besser kennen lernen“, so Gunn. „Ich erwarte in Asien eine Entwicklung, die mit der Lachszucht in Europa sowie Nord- und Südamerika vergleichbar ist. Diese Entwicklung wird einige Zeit dauern, aber letztlich werden unsere Impfstoffe dazu beitragen, neue Gebiete für die Fischwirtschaft zu erschliessen. So werden wir auch einen Beitrag zur Steigerung des Wohlstands in vielen Gemeinden Asiens leisten.“

Die alltägliche Bedrohung durch Malaria

EUGENE RICHARDS: „Eine Mauer mit Eingangstor trennt das Bezirkskrankenhaus von den geschäftigen, staubigen Strassen der Stadt Alamata in der Tigray-Region im Norden Äthiopiens. Mit rund zwölf Gebäuden und seinem regen Kommen und Gehen wirkt das Krankenhaus selbst wie ein kleines Dorf. Die Stationsräume sind hoch, spärlich beleuchtet und spartanisch eingerichtet – Fernseher, Vorhänge oder einen Blickschutz an den Fenstern gibt es nicht. Doch die Räumlichkeiten sind sauberer und einladender, als man es für möglich halten würde, wenn man bedenkt, dass hier nur zwei Ärzte und ein kleiner Stab von Pflegern für insgesamt 70 Betten zuständig sind.“

Ein Mitarbeiter des Krankenhauses hatte uns an diesem Morgen Mitte November angerufen. Obwohl der Höhepunkt der Malariasaison in Äthiopien überstanden war, waren zwei Patienten mit der von Moskitos übertragenen Krankheit eingeliefert worden: ein 17-jähriger Junge, der bei der Einlieferung im Koma gelegen hatte, und ein dreijähriges Mädchen.







Wir wurden in ein Krankenzimmer geführt und trafen dort auf Berhe Birhanu. Der Junge lag im Halbschlaf in dem Bett neben der Tür und war an eine Infusion angeschlossen. Sein Bruder Habtu strich ihm liebevoll über Stirn und Haare. Berhes Grossmutter und sein Bruder Kurfay sassen sichtlich erschöpft und tief gebeugt neben seinem Bett. Nach und nach erfuhren wir, dass auch die Gesundheit der Grossmutter seit Längerem so stark angeschlagen war, dass sie die Familie kaum noch betreuen konnte. Kurfay sorgte sich nicht nur um die Gesundheit, sondern auch um den Lebensunterhalt der Familie. Seit der Vater der Geschwister „die Gegend verlassen“ hatte, musste Kurfay die Familie ernähren. Dafür arbeitete er täglich viele Stunden als Friseur. In der Woche, die er am Krankenbett seines Bruders zugebracht hatte, war ihm jeden Tag ein Verdienst von 50 Birr (knapp 3 US-Dollar) entgangen. In einem Land, in dem das jährliche Durchschnittseinkommen rund 300 US-Dollar beträgt, ist das ein beachtlicher Betrag.

„Aber warum kommt ihr alle jeden Tag hierher ins Krankenhaus?“, fragte ich ihn mithilfe des Dolmetschers. Die Brüder rückten enger mit Berhe zusammen und erklärten mir, dass die Malaria für die Familie nichts Neues sei. Jedes der fünf Kinder hatte wiederholt Malaria-Anfälle durchgemacht. Berhe hatte seit September drei Schübe erlitten. Beim jetzigen Anfall war jedoch zu Schüttelfrost und Fieber, den Schmerzen in Armen und Beinen noch unkontrollierbares Erbrechen hinzugekommen, und ‚sein Urin hatte die Farbe von Cola angenommen‘. Bei der Einlieferung ins Krankenhaus lag er im Fieberwahn und war zeitweise bewusstlos. Seine Brüder und seine Grossmutter hatten furchtbare Angst, dass er sterben könnte, und wollten ihn deshalb nicht aus den Augen lassen – selbst als es ihm schon deutlich besser ging. Und wäre er gestorben, hätten sie ihn selbst nach Hause tragen müssen.

Die Station für die jüngsten Patienten befand sich am anderen Ende des Bezirkskrankenhauses. Der lange, schmale Raum war sauber und ordentlich, alle Betten waren mit hellblauen Moskitonetzen überspannt. Hinter Moskitonetzen verschwimmen Farben und Formen wie bei beschlagenen Fenstern, so dass ich die dreijährige Ferhan Derbie auf den ersten Blick kaum sehen konnte. Sie lag in den Armen ihrer Grossmutter. Auf meinen Gruss hin sah die Mutter des Mädchens, Ergo Mohammed, nur kurz auf. Sie griff nach der Hand ihrer kleinen Tochter, kontrollierte immer wieder den Infusionszugang und wischte sich mit dem Saum ihres Schals über die Augen. Obwohl ihr der ärztliche Direktor der Klinik, Dr. Getachew, versichert hatte, dass sie ihre Tochter bald mit nach Hause nehmen könne, war sie immer noch in Sorge. Seit ihrer Geburt hatte die kleine Ferhan alle fünf Monate Malaria-Anfälle durchgemacht, die mit den typischen Fieberschüben begannen und bis zu Krampfanfällen führten. Ferhans Mutter und ihr Vater Nigus Derbie, ein Händler im Ort, hatten sie immer sofort

zur Behandlung in die örtliche Gesundheitsstation gebracht. Auch nach Ferhans Entlassung taten die Eltern, was sie konnten, um einen Rückfall zu verhindern: Sie hielten ihr aus Lehm und Stein gebautes Haus so sauber wie möglich und brachten Moskitonetze über den Betten an. Trotzdem wurde ihre einzige Tochter immer wieder krank.

Ferhans Prognose war gut – sie sollte bereits am nächsten Morgen entlassen werden. Ihre Mutter war jedoch weiterhin halb krank vor Sorge. In ihrem Dorf waren schon allzu viele Kinder an Malaria gestorben, und vor einigen Monaten war ein guter Freund ihres Mannes der Krankheit zum Opfer gefallen. Die Geissel der Malaria macht uns trotz aller Gegenmassnahmen immer noch zu schaffen.“



CORPORATE CITIZENSHIP

Corporate Citizenship ist für Novartis integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit und ein Schlüssel zum Erfolg.

Unsere Verpflichtung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, basiert auf vier Säulen:

Patienten

Wir tragen dazu bei, dass Patienten weltweit vom medizinischen und technologischen Fortschritt profitieren. Wir setzen uns dafür ein, Krankheiten vorzubeugen, zu diagnostizieren und zu behandeln, während wir gleichzeitig innovative, nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln, um den Zugang zu Gesundheitsversorgung zu erweitern.

Mitarbeitende und Gemeinschaften

Wir wollen unsere Mitarbeitenden fair und respektvoll behandeln und uns in die Gemeinschaften integrieren, in denen wir leben und arbeiten.

Umwelt

Wir legen grossen Wert auf einen verantwortungsbewussten Umgang mit den natürlichen Ressourcen, vor allem auf eine rigorose Kontrolle von Treibhausgasemissionen, Energieverbrauch und Abfallmengen.

Unternehmensethik

Wir wollen auf integre Weise eine erstklassige Performance erzielen.

INHALT

CORPORATE CITIZENSHIP	Gesellschaftliche Verantwortung	62
	Engagement für die Patienten	70
	Engagement für Mitarbeitende und Gemeinschaften	72
	Dem Umweltschutz verpflichtet	76
	Der Unternehmensethik verpflichtet	78
	Assurance-Bericht	81

CORPORATE CITIZENSHIP: WICHTIGE KENNZAHLEN

Indikator	2011	2010	2009	2008	2007
Wirtschaftliche Kennzahlen¹					
Nettoumsatz in Mrd. USD	58,6	50,6	44,3	41,5	38,1
Reingewinn in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	9,2; 16%	10; 20%	8,5; 19%	8,2; 20%	6,5; 17%
Forschung & Entwicklung (Kernaktivitäten) in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	9,2; 16%	8,1; 16%	7,3; 16%	6,8; 16%	6,2; 16%
Materialeinkäufe und Dienstleistungen ² in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	26,8; 46%	22,3; 44%	21,3; 48%	20,3; 49%	19,4; 51%
Personalaufwand in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	14,9; 26%	12,2; 24%	10,9; 25%	10,6; 26%	9,9; 26%
Steuern in Mrd. USD; % des Reingewinns vor Steuern	1,5; 14%	1,7; 15%	1,5; 15%	1,3; 14%	0,9; 13%
Dividenden in Mrd. USD; % des den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Reingewinns ³	5,8; 63%	5,4; 55%	4,5; 53%	3,9; 49%	3,3; 51%
Rückzahlungen an Aktionäre durch Aktienrückkäufe über die zweite Handelslinie in Mrd. USD; % des Reingewinns des Konzerns	2,4; 26%	0; 0%	0; 0%	0,3; 0%	4,7; 39%
Aktie Jahresendkurs (CHF)	53,70	54,95	56,50	52,7	62,1
Kennzahlen zu den Patienten⁴					
Zugang zu medizinischer Versorgung; Wert in Mio. USD	1 784	1 544	1 510	1 259	937
Zugang zu medizinischer Versorgung; Zahl der erreichten Patienten in Mio.	89,6	85,5	79,5	73,7	65,7
Kennzahlen zu Mitarbeitenden und Gemeinschaften					
Vollzeitstellenäquivalente	123 686	119 418	99 834	96 717	98 200
Austritte (einschl. Pensionierungen); Kündigungen; Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	8; 4; 15	8; 3; 14	8; 3; 14	10; 5; 14	9; 4; 17
Frauen in leitender Position ⁵ : % der Führungskräfte; % des Verwaltungsrats	36%; 18,2%	36%; 16,7%	35%; 16,7%	37%; 8,3%	35%; 8,3%
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden	153	149	144	143	139
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR, pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{1,6,7}	0,15	0,18	0,22	0,34	0,42
Total Recordable Case Rate (TRCR, pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{1,6,7,8}	0,54	0,73	0,93	1,09	1,42
Transportbedingte Verletzungen, die zu Arbeitsausfällen führten ^{1,6,7}	26	49	58	77	92
Kennzahlen zur Umwelt^{1,7,9}					
Kontaktwasserverbrauch, ohne Kühlwasser (Mio. m ³)	16,0	15,1	15,0	15,1	15,4
Energieverbrauch (Mio. GJ), vor Ort erzeugt und zugekauft	17,4	17,6	17,0	16,9	16,8
Emissionen Treibhausgas, Scope 1: Fahrzeuge (1000 t)	155	168	176	183	197
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2, einschliesslich Fahrzeugen (1000 t)	1 459	1 507	1 510	1 526	1 498
Gesamte betriebliche Abfälle, nicht recycelt (1000 t), Sonder- und Haushaltsmüll	142	154	141	138	175
Kennzahlen zur Unternehmensethik					
Anzahl der Mitarbeitenden von Novartis, die Schulungen zum Verhaltenskodex (E-Learning-Kurse) absolviert haben ¹⁰	14 419	18 302	29 493	15 990	16 697
Anzahl der Mitarbeitenden, die eine Zertifizierung zum Verhaltenskodex abgeschlossen haben	33 080	29 835	26 300	26 750	27 000
Zahl der gemeldeten; nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten ¹¹	1 522; 825	1 236; 743	913; 541	884; 374	906; 421
Entlassungen und Austritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten ¹¹	384	608	564	217	249
Gesamtzahl Zulieferer	225 500	241 365	206 155	228 769	228 558
Anzahl Zulieferer, die über die Richtlinien von Novartis für externe Zulieferer informiert sind (Jahresumsatz > USD 100 000, Selbstverpflichtung nicht erforderlich)	45 203	39 575	45 858	28 792	61 715
Anzahl Zulieferer, die sich zur Einhaltung der wichtigsten Normen bereit erklärt haben (Selbstverpflichtung)	3 926	3 388	842	1 157	1 377

¹ Sofern nicht anders vermerkt, wurden die Angaben für 2007 um die Daten der 2007 veräusserten Ernährungsgeschäfte von Consumer Health bereinigt.

² Gemäss Novartis Nettowertsteigerung

³ Dividendenzahlung für das Jahr 2011: Vorschlag an die Generalversammlung 2012

⁴ Weitere Details siehe Tabelle auf Seite 65

⁵ Führungspositionen werden lokal definiert. Führungskräfte berichten an Führungskräfte und/oder den Verwaltungsrat des jeweiligen arbeitgebenden Unternehmens. Datenquelle für % der Führungspositionen: FirstPort (Local Mgmt.Flag), Stand: Oktober 2011

⁶ Ohne Angaben zu Zulieferern

⁷ Angaben zu Alcon sind nicht in den Konzern-Zahlen enthalten; sie sind separat auf Seite 77 dargestellt.

⁸ Einschliesslich aller berufsbedingten Verletzungen und Erkrankungen, unabhängig davon, ob sie zu Arbeitsausfällen führen oder nicht

⁹ Details siehe: www.novartis.com/environmental-care

¹⁰ In den Zahlen sind neue Mitarbeitende und andere, zuvor nicht geschulte Mitarbeitende enthalten sowie bestimmte Angestellte von Drittunternehmen, die bei Novartis arbeiten.

¹¹ Die Zahlen der Vorjahre wurden im Hinblick auf abgeschlossene Untersuchungen angepasst.

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG

Auch nach Ablauf der wegweisenden zehnjährigen Vertriebsvereinbarung mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) stellt Novartis den öffentlichen Gesundheitssystemen in Entwicklungsländern das bahnbrechende Medikament *Coartem* weiterhin zum Selbstkostenpreis zur Verfügung. Das *Coartem* Programm verläuft heute dynamischer denn je: Der Auftragseingang lag 2011 auf Rekordniveau. Daneben unterstützt Novartis die Eliminierung der Malaria durch diverse Forschungsprogramme, aus denen bereits neuartige Arzneimittelkandidaten für die Entwicklung hervorgegangen sind. Ein weiteres innovatives Programm, „SMS for Life“, setzt Textnachrichten und Mobiltelefone als leistungsfähige Hilfsmittel im Lieferketten-Management ein.

Coartem, ein bahnbrechendes Medikament von Novartis, ist heute die Standardtherapie für Millionen von Malaria-Patienten weltweit. Angesichts der tödlichen Bedrohung durch arzneimittelresistente Formen des Malaria-Erregers werden jedoch dringend neue Medikamente benötigt.

Coartem war das erste Kombinationspräparat auf Artemisinin-Basis (ACT). Es kombiniert den derzeit stärksten verfügbaren Wirkstoff gegen Malaria mit einem zweiten Wirkstoff, der der Bildung von Resistenzen vorbeugen soll. Zehn Jahre lang stellte Novartis dem öffentlichen Sektor in Ländern südlich der Sahara *Coartem* zu Herstellungskosten zur Verfügung.

„Im Kampf gegen Malaria gibt es keinen besseren Partner als Novartis“, betonte Jeffrey Sachs, Direktor des Earth Institute der Columbia University, New York. „Der Beitrag des Unternehmens ist beispielhaft und inspirierend.“

Novartis und die Weltgesundheitsorganisation (WHO) gaben 2001 eine Vereinbarung bekannt, im Rahmen derer *Coartem* auf nicht gewinnorientierter Basis zur Anwendung im öffentlichen Gesundheitswesen in Entwicklungsländern bereitgestellt wurde. Öffentlich-private Partnerschaften waren damals noch weitgehend Neuland. Deshalb war die Bereitschaft der Wissenschaftler der WHO und anderer UN-Agenturen für eine enge Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft begrenzt. Vorsichtigen Schätzungen von Novartis und der WHO zufolge sollten bis 2005 rund zwei Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* bereitgestellt werden.

Rückblickend waren diese ersten Prognosen viel zu konservativ – mittlerweile ist das *Coartem* Programm eine der grössten Initiativen zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung. Seit 2001 hat Novartis mehr als 480 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* zur Verfügung gestellt und damit eigenen Schätzungen zufolge mehr als eine Million Menschenleben gerettet. Über die Hälfte dieser Einheiten war für Kinder unter fünf Jahren vorgesehen.

Mit dem Ablauf der Zusammenarbeit mit der WHO im Mai 2011 trat die Malaria-Initiative von Novartis in eine neue Phase ein. Der Konzern bekannte sich erneut zu seinem langfristigen Engagement im Kampf gegen Malaria und verpflichtete sich, *Coartem* den öffentlichen Gesundheitssystemen in Entwicklungsländern weiterhin zu unveränderten Konditionen zu liefern.

„Mit unserer zehnjährigen Zusammenarbeit mit der WHO und der Bereitstellung von *Coartem* zu Herstellungskosten haben wir Pionierarbeit geleistet“, sagte Joseph Jimenez, Chief Executive Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Allerdings geht es bei der Verbesserung des Zugangs zu Medikamenten in den Entwicklungsländern nicht nur um den Kauf und die Verteilung von Medikamenten. Erforderlich ist ausserdem eine Kombination aus guter klinischer Praxis, Logistikmanagement, Know-how und weiteren Fähigkeiten, die die Nachhaltigkeit der Initiative gewährleistet. Auch Innovationen sind wichtig: Wir müssen weiter daran arbeiten, neue Medikamentenklassen

zu entwickeln, um dem Erreger und der Gefahr von Resistenzen einen Schritt voraus zu sein.“

Das *Coartem* Programm verläuft heute dynamischer denn je. Mit 100 Millionen gelieferten Behandlungseinheiten im Jahr 2011 wurde ein Rekord erreicht, und die Produktion läuft auf Hochtouren. Der verbesserte Zugang und die Bezahlbarkeit trugen dazu bei, die Anwendung von *Coartem* von zwölf Ländern im Jahr 2004 auf heute über 60 Länder auszuweiten.

Laut Schätzungen der WHO ging die Anzahl der Malaria-Fälle zwischen 2004 und 2009 weltweit um über 40 Prozent zurück. Die Anzahl der malariabedingten Todesfälle sank im selben Zeitraum um 22 Prozent. 2008 gab UN-Generalsekretär Ban Ki-Moon die Auflage eines neuen Global Malaria Action Plan bekannt und forderte dazu auf, in Risikogebieten weltweit bis Ende 2010 Präventions- und Behandlungsprogramme bereitzustellen.

Diese Ziele unterstrich er im April 2010 erneut, als er erklärte: „Dort, wo Länder in der Lage waren, grosse Teile ihrer Bevölkerung mit Moskitonetzen und Medikamenten zu versorgen, konnte die Anzahl der Malaria-Erkrankungen und -Todesfälle halbiert werden. Auch die Kindersterblichkeit ging zurück. Diese Erfolge zeigen, dass der Kampf gegen die Malaria gewonnen werden kann [...] und sie geben Grund zu Optimismus im Hinblick auf das Erreichen der Millenniumsentwicklungsziele.“

MALARIA ELIMINIEREN

Angespornt durch die erheblichen Fortschritte bei der Eindämmung der Malaria verfolgen mittlerweile wichtige internationale Behörden, Spendengeber und eine wachsende Zahl von Regierungen das Ziel, Malaria zu eliminieren. Wie Dr. Robert Newman, Direktor des Global Malaria Program der WHO, erklärte, „arbeiten Länder in allen Endemie-Regionen der Welt an der Eliminierung der Malaria. Angesichts der heute verfügbaren

hoch wirksamen Massnahmen sollte kein Mensch mehr an Malaria sterben. Wenn wir diese Massnahmen universell zugänglich und anwendbar machen können und gleichzeitig in die Erforschung und Entwicklung der transformativen Instrumente von morgen investieren, dann werden die landesweiten und regionalen Ziele einer Eliminierung der Malaria Realität.“

Derzeit verfolgen 32 Nationen eine Eliminierungsstrategie. Wenn sie von Spendern und internationalen Organisationen ausreichend unterstützt werden, haben sie eine reelle Chance auf Erfolg. Für viele afrikanische Länder südlich der Sahara liegt die Eliminierung der Krankheit jedoch noch in weiter Ferne: Hohe lokale Übertragungsraten und erhebliche grenzüberschreitende Bewegungen der Bevölkerung, die ständig die Gefahr bergen, Malaria einzuschleppen, erschweren den Kampf gegen die Krankheit.

Novartis beteiligt sich massgeblich an der globalen Kampagne zur Eliminierung von Malaria. Beispielsweise werden im Rahmen einer Studie in Burkina Faso symptomfreie Träger des Erregers mit *Coartem* behandelt, um die Übertragungsrate zu verringern. Gametozyten, geschlechtliche Formen des Parasiten, verursachen keine Symptome, sind jedoch für die Übertragung der Krankheit verantwortlich. Mehrere Studien belegen, dass die schnelle Beseitigung der Gametozyten durch *Coartem* den Übertragungszyklus zwischen Mücke und menschlichem Wirt unterbricht. In Abhängigkeit von den für 2012 erwarteten Ergebnissen der Studie aus Burkina Faso könnten mehrere Länder eine flächendeckende Verabreichung von ACT erwägen, um die Übertragung des Parasiten zu unterbinden.

Das Auftreten von Resistenzen gegenüber ACT in Teilen Asiens verdeutlicht jedoch auch die Notwendigkeit, neue Medikamente zu entwickeln. Die WHO stellte zwar einen globalen Plan zur Eindämmung der Artemisinin-Resistenz vor, wies jedoch in einem jüngsten Bericht auf die Zeitnot hin, „um die Artemisinin-Resistenz einzudämmen oder zu eliminieren,

bevor sie sich auf Gebiete mit einer hohen Übertragungsrate ausbreiten und damit alle bisherigen Fortschritte bei der Eindämmung von Malaria zunichtemachen kann.“

Wissenschaftler von Novartis entdeckten in den vergangenen zwei Jahren zwei neue Klassen von Wirkstoffen gegen Malaria. Eine unter der Forschungsnummer NITD609 geführte vielversprechende Substanz durchlief eine erste klinische Studie und befindet sich seit 2011 in Phase II der klinischen Prüfung. NITD609 gehört zu der neuen Wirkstoffklasse der Spiroindolone, deren neuartiger Wirkmechanismus die Proteinsynthese des Parasiten unterbindet.

Ende 2011 berichtete die Fachzeitschrift *Science Express*, Wissenschaftler von Novartis hätten eine weitere neue Klasse von Wirkstoffen gegen Malaria entdeckt. Die neue Substanzklasse der Imidazolopiperazine (IZP) zeichnet sich durch eine zweifache Wirkung aus. Diese Wirkstoffe richten sich sowohl gegen die Leber- wie auch die Blutstadien des Parasiten und greifen den Erreger damit in beiden Stadien seines Reproduktionszyklus an. Der Parasit befällt zuerst die Leber, bevor er die roten Blutkörperchen angreift. Wissenschaftler vertreten die Auffassung, dass künftige Malaria-Medikamente sowohl gegen Blut- als auch gegen Leberstadien des Parasiten wirksam sein müssen, um dem Ziel einer Eliminierung der Malaria näher zu kommen. Die Leitsubstanz aus der Klasse der IZP von Novartis wird voraussichtlich 2012 in die klinische Prüfung eintreten.

GEBÜNDELTE RESSOURCEN

Die Entdeckung und frühe Entwicklung von NITD609 sowie der Wirkstoffklasse der IZP ist das Ergebnis gebündelter Ressourcen und gemeinsamer Anstrengungen der Wissenschaftler des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) in Singapur, des Genomics Institute der Novartis Forschungsfoundation in La Jolla, Kalifornien, und der Novartis Institutes for BioMedical Research in Basel, Schweiz, sowie externer Kooperationspartner.

Mit *Coartem* und möglicherweise auch mit den jüngsten Entdeckungen widmet sich Novartis der tödlichsten Form der Krankheit und damit dem dringendsten Bedarf – der Behandlung der schweren, unkomplizierten Malaria, die durch den Parasiten *Plasmodium falciparum* ausgelöst wird. Um das Ziel der Eliminierung dieser Erkrankung zu erreichen, muss sich die Wissenschaft in den nächsten Jahren jedoch auch auf andere, bisher noch unzureichend erforschte Nischenindikationen konzentrieren.

„Die Eliminierung der Malaria ist eine gewaltige Herausforderung und ein Ziel, das wir nur mit neuen Medikamenten erreichen können“, betonte Dr. Thierry Diagana, Leiter des Malaria-Forschungsprogramms des NITD. „Es gibt viele Bereiche, in denen Therapieoptionen gebraucht werden. Künftige Malaria-Medikamente müssen auf spezifische Nischen zugeschnitten sein, um die Krankheit auszumerzen“, fügte er hinzu. „Damit haben wir die Chance, die Situation grundlegend zu verändern – so eine Gelegenheit bietet sich nicht oft. Novartis wird diese Herausforderung gezielt angehen.“

Benötigt werden unter anderem neue Medikamente zur Behandlung schwerer Malaria und zur wirksamen Behandlung von Schwangeren. Darüber hinaus werden Medikamente gebraucht, die die Übertragung der Krankheit verhindern und die in Gegenden, in denen die Inzidenz von Malaria bereits signifikant verringert werden konnte, im Rahmen flächendeckender Behandlungsprogramme verabreicht werden können. Ebenfalls dringend benötigt werden Medikamente gegen den in Lateinamerika und Asien verbreiteten Parasiten *Plasmodium vivax*, der besonders schwierig zu bekämpfen ist: Manche dieser Parasiten lösen nicht nur einen akuten Krankheitsschub aus, sondern verbleiben in der Leber in einem Ruhezustand und können wiederkehrende Malaria-Anfälle auslösen. „*P. vivax* wurde bisher weitgehend vernach-

lässigt. Er ist ein Beispiel dafür, in welche Richtung sich die Arzneimittelforschung orientieren muss, wenn wir ernsthafte Fortschritte bei der Eliminierung machen wollen“, so Diagana.

LIEFERKETTEN-MANAGEMENT

Immer wieder scheitern die Bemühungen für einen besseren Zugang zu Medikamenten in afrikanischen Ländern südlich der Sahara an der Unzuverlässigkeit der Lieferketten. In ländlichen Gegenden ist die Verwaltung des Medikamentenbestands manchmal schwieriger als die eigentliche Beschaffung.

Daher führte Novartis 2009 ein neu entwickeltes Programm ein, das Mobiltelefone als Hilfsmittel für das Lieferketten-Management nutzt. Das unter dem Namen „SMS for Life“ bekannte System sendet automatisch einmal pro Woche eine Textnachricht an alle Gesundheitsstationen im Land und fordert diese auf, ihren Bestand an Malaria-Medikamenten zu melden. Dies gilt insbesondere für Kombinationspräparate auf Artemisinin-Basis wie *Coartem*, die von der Weltgesundheitsorganisation als Primärtherapie empfohlen werden. Anhand des erfassten Bestands wird der entsprechende Bedarf ermittelt.

Neben der Bestandsverwaltung von Medikamenten, diagnostischen Schnelltests und weiteren Gesundheitsprodukten ermöglicht SMS for Life Gesundheitssystemen auch die Erfassung des Verbrauchs. Das System ermöglicht genauere Bedarfsprognosen sowie rechtzeitige Nachbestellungen und beugt damit Fehlbeständen vor. SMS for Life wurde im Rahmen eines Pilotprojekts in einigen Teilen Tansanias erstmals eingehend getestet. 2011 wurde das Programm auf alle 5 000 Gesundheitseinrichtungen des Landes ausgeweitet. Auch die Bestände der Arzneimitteldepots, die dem tansanischen Gesundheitsministerium unterstehen, werden mittlerweile erfasst. Damit ermöglicht das System erstmals einen wöchentlichen Überblick über

den gesamten landesweiten Bestand, sei es in Gesundheitseinrichtungen oder Krankenhäusern, regionalen Lagern oder dem Zentraldepot des Ministeriums.

SMS for Life wurde um ein epidemiologisches Prognosemodell erweitert, das vom Schweizerischen Tropen- und Public-Health-Institut konzipiert wurde. Es erfasst die Zahl der Malaria-Fälle und ermittelt davon ausgehend den künftigen Bedarf an Medikamenten und diagnostischen Tests. „Damit hat das Gesundheitsministerium erstmals Zeit zu planen“, erläuterte Jim Barrington, der das Projekt SMS for Life leitet. „Das System gibt an, ob die Nachbestellungen ausreichen, und berechnet sogar den Bedarf nach Altersgruppen.“

Ab 2012 übernimmt das tansanische Gesundheitsministerium für mindestens drei Jahre die Verantwortung für das Management und die Finanzierung von SMS for Life. Die Betriebskosten belaufen sich pro Gesundheitsbezirk auf rund USD 100 jährlich. Geringe Kosten waren ein entscheidendes Kriterium für das Projekt. Auch für die Netzbetreiber rechnet sich das Modell. Vier Mobilfunkbetreiber in Tansania verdienen an den versendeten Textnachrichten. „Um die Nachhaltigkeit des Projekts zu sichern, legten wir von Anfang an fest, dass SMS for Life auf einem für ärmste Länder erschwinglichen Preisniveau ohne Spenden realisiert werden sollte“, so Barrington.

AUSWEITUNG DES DATENSPEKTRUMS

Die Bestandsüberwachung kann problemlos auf zusätzliche Produkte ausgeweitet werden: Im Rahmen eines von Novartis gesponserten neuen Pilotprojekts werden derzeit in fünf Distrikten in Tansania Bestandsdaten von Lepra- und Tuberkulose-Medikamenten erhoben. „Wir gehen davon aus, dass das Projekt im Erfolgsfall auch vom Gesundheitsministerium übernommen wird. Die zusätzlichen Kosten wären gering“, erläuterte Barrington.

NOVARTIS PROJEKTE 2011 – ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Projekt	Beschreibung	Region	Wert (USD Millionen)	Erreichte Patienten
Malaria ¹	Bereitstellung von <i>Coartem</i> ohne Gewinn zur Anwendung im öffentlichen Sektor	Afrika, Asien, Lateinamerika	269	84 470 000
Lepra/WHO ^{2,3}	Eliminierung der Lepra durch kostenlose Abgabe der Medikation an alle Patienten weltweit durch die WHO	Weltweit	6	318 000
Tuberkulose ^{2,3}	Kostenlose Bereitstellung von Arzneimitteln (Fixkombination)	Tansania	2	121 000
Fasziolose ⁴	Kostenlose Bereitstellung von <i>Egaten</i> für Patienten mit Fasziolose	Bolivien, Ägypten, Iran, Madagaskar, Schweiz, Vietnam, Jemen	0,1	170 000
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSD) ^{5,6}	Verbesserung der Gesundheit und Lebensqualität armer Menschen in Entwicklungsländern durch Think-Tanks, entwicklungspolitische Aktivitäten und Projektarbeit	Entwicklungsländer	10	3 713 000
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) ⁵	Entdeckung neuartiger Therapien und Präventionsmethoden für die wichtigsten Tropenkrankheiten; Bereitstellung der Entdeckungen des NITD in Endemiegebieten auf nicht gewinnorientierter Basis	Entwicklungsländer	15	–
Novartis Vaccines Institute for Global Health (NVGH) ⁵	Entwicklung wirksamer und erschwinglicher Wirkstoffe gegen vernachlässigte Infektionskrankheiten in Entwicklungsländern	Entwicklungsländer	10	–
Patientenhilfsprogramm USA ² (exkl. <i>Gleevec</i>)	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne Versicherungsdeckung für Medikamente	USA	269	103 000
<i>Gleevec</i> Patientenhilfsprogramm USA ^{2,7}	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten in den USA, die sich das Medikament nicht leisten können	USA	144	4 000
Weltweite Patientenhilfsprogramme <i>Glivec</i> / <i>Tasigna</i> ^{2,7,8}	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten ausserhalb der USA, die sich das Medikament nicht leisten können	Weltweit (ohne USA)	933	47 000
Alcon Gesundheitsmissionen ⁹	Versorgung von mobilen Ärzteteams mit Alcon Produkten	Entwicklungsländer	49	705 000
Alcon Patientenhilfe USA ⁹ (alle Programme)	Unterstützung von bedürftigen Patienten mit Alcon Produkten	USA	17	19 000
Katastrophenhilfe und andere Spenden	Unterstützung von Hilfsorganisationen	Weltweit	59	–
Total			1 784	89,6 Millionen

¹ Einer vorläufigen Analyse der lokalen Verteilung zufolge erreichten im Jahr 2011 84,5 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* betroffene Patienten. Davon stammen 43,9 Millionen aus Lieferungen, die bis Ende 2010 abgeschlossen wurden, und 40,6 Millionen aus Lieferungen im Jahr 2011. Insgesamt wurden 2011 100,1 Millionen Behandlungseinheiten geliefert. Der Wert dieser Initiative wurde auf der Basis der im Jahr 2011 gelieferten Behandlungseinheiten und des Herstellerabgabepreises für den Privatsektor in Entwicklungsländern mit Malariavorkommen berechnet (ohne Verkäufe an den Privatsektor im Rahmen der Initiative Affordable Medicines Facility for Malaria), abzüglich erhaltener Zahlungen zur Kostendeckung gemäss den Vereinbarungen der öffentlich-privaten Partnerschaft mit der WHO. Novartis hat diese Zahlungen von der WHO, von UNICEF und anderen Versorgungsstellen erhalten. Diese handeln im Auftrag von Regierungen und anderen Institutionen des öffentlichen Sektors von Entwicklungsländern, die berechtigt sind, *Coartem* zum „Not-for-Profit“-Preis zu erhalten.

² Herstellerabgabepreis für den Privatsektor

³ Angaben zu Wert und Anzahl der Patienten basieren auf WHO-Schätzungen.

⁴ Herstellungspreis

⁵ Betriebskosten von Novartis

⁶ Anzahl der Patienten bezieht sich auf Begünstigte der Projekte der NFSD und ihrer Partner; dazu zählen Patienten, medizinische Fachkräfte und Mitglieder von Krankenversicherungssystemen.

⁷ Spenden von *Tasigna* in den USA sind Teil des US-Patientenhilfsprogramms.

⁸ Angaben zu Wert und Patienten beinhalten Spenden im Rahmen von Partnerschafts- und Zuzahlungsmodellen.

⁹ Voller Handelswert in den USA

Auch Umfang und Spektrum der mit SMS for Life erfassten Daten lassen sich problemlos ausweiten. „In Tansania werden zurzeit noch einfachste und preiswerteste Mobiltelefone verwendet. Deshalb beschränkt sich das System auf Daten, die sich korrekt und zuverlässig in Form einer Textnachricht versenden lassen“, fügte er hinzu. „Mit der zunehmenden Technologisierung des Kontinents und dem Einzug von Smartphones und Computern in Gesundheitseinrichtungen kann das System um zusätzliche Funktionen erweitert werden.“

SMS for Life gewinnt zunehmendes Interesse. In Ghana wurde ein sechsmonatiges Pilotprojekt zur Bestandsverwaltung von zehn Malaria-Medikamenten sowie von Antibiotika und Blutvorräten gestartet, das von Novartis und dem Schweizerischen Tropen- und Public-Health-Institut finanziert wird. Schätzungen zufolge ist die Müttersterblichkeit in Entbindungshäusern und Kliniken zu 50 Prozent durch Blutungen während der Entbindung bedingt, weil die benötigten Transfusionen nicht rechtzeitig eintreffen. Viele dieser Todesfälle liessen sich durch eine bessere Überwachung und Verwaltung der Blutvorräte vermeiden.

Auch Kenia testet SMS for Life in der Bestandsverwaltung von Malaria-Medikamenten. Zudem sollen bestimmte Daten von Gesundheitseinrichtungen wöchentlich erfasst werden – darunter die Gesamtzahl der Patienten, die Anzahl der Patienten, die mit diagnostischen Schnelltests auf Malaria getestet werden, sowie die Anzahl an positiven Tests, die zu einer Behandlung mit Malaria-Medikamenten führen. Die Berichte werden einmal wöchentlich automatisch zusammengefasst und liefern einen landesweiten Überblick.

Durch die Auswertung der Falldaten lässt sich auch die Rentabilität der diagnostischen Schnelltests überprüfen, die gleichzeitig mit SMS for Life in Kenia eingeführt wurden. Da Malaria für Säuglinge und Kleinkinder besonders gefährlich ist, behandeln medizi-

nische Fachkräfte nach wie vor nahezu alle Fieberkrankheiten bei unter Fünfjährigen mit Malaria-Medikamenten. Bei Erwachsenen hingegen ist Untersuchungen in afrikanischen Ländern zufolge nur ein relativ geringer Anteil der fieberhaften Erkrankungen auf Malaria zurückzuführen. Die Untersuchungen zeigten auch, dass diagnostische Schnelltests den unnötigen Einsatz von *Coartem* und anderen ACT verringern und sich dadurch mehr als bezahlt machen.

HOCHWERTIGE OPHTHALMOLOGISCHE VERSOR- GUNG FÜR BEDÜRFTIGE PATIENTEN

Auch unsere neue Division Alcon engagiert sich seit langer Zeit aktiv im sozialen Bereich. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Aus- und Weiterbildung von Augenspezialisten.

Zu den wichtigsten Initiativen zählte 2011 ein von Alcon gesponsertes dreiwöchiges Programm des Orbis Flying Eye Hospital in Ulan Bator in der Mongolei.

Das Orbis Flying Eye Hospital, eine Kombination aus fliegender Augenklinik und mobiler ophthalmologischer Lehrereinrichtung, bringt ein internationales Ärzteteam in Entwicklungsländer auf der ganzen Welt. Während die speziell ausgerüstete DC-10-Maschine an Flughäfen parkt, können Ärzte, Pflegekräfte und Medizintechniker mit dem eingeflogenen Mediziner-Team vor Ort zusammenarbeiten und im bordseitigen Operationssaal bei Operationen zusehen. Im Rahmen des jüngsten Programms in der Mongolei wurden mehr als 80 örtliche Ophthalmologen geschult.

Das Orbis Flying Eye Hospital ist bereits seit 1982 im Einsatz und konnte Millionen von Menschen in über 80 Ländern vor dem Erblinden bewahren. Alcon unterstützt das Projekt seit seinem Beginn und stellt seit über drei Jahrzehnten neben finanzieller Förderung auch ophthalmologische Geräte und medizinische Materialien zur Verfügung.

Das Orbis Flying Eye Hospital ist eine der wichtigsten Initiativen von Alcon im Engage-

ment für die Mediziner- Ausbildung in Entwicklungsländern. Darüber hinaus engagiert sich Alcon unter anderem durch Projekte in Krankenhäusern, die Vergabe von Stipendien sowie Online-Beratungsdienste.

Mit der Bereitstellung von Operationsausrüstungen zur Modernisierung eines Lifeline Express Hospital Eye Train leistet Alcon ferner einen Beitrag zur ophthalmologischen Versorgung in abgelegenen ländlichen Gebieten Chinas. Ausserdem unterstützt Alcon die Einrichtung regionaler Schulungszentren für die Grundausbildung niedergelassener Augenärzte. Die Schulungszentren entstehen in den Hauptstädten weniger entwickelter chinesischer Provinzen und sollen ähnlich wie die speziell ausgerüsteten Eisenbahnzüge bedürftigen Patienten mit grauem Star (Katarakt) Zugang zu Operationen verschaffen.

Der erste dieser Züge wurde 1997 in Betrieb genommen. Heute werden mit insgesamt vier Zügen in Regionen mit mangelnder augenärztlicher Versorgung jährlich mehr als 12 000 Kataraktoperationen durchgeführt. Alle Züge sind mit Sprechzimmern, Desinfektions-, Operations- und Aufwacheräumen sowie mit den neuesten medizinischen Geräten und ophthalmologischen Technologien von Alcon ausgestattet.

CORPORATE CITIZENSHIP: WICHTIGE ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2011 SOWIE WICHTIGE ZIELE FÜR 2012

ZUGANG ZU ARZNEIMITTELN

Ziele 2011	Ergebnisse 2011	Ziele 2012
<p>Abschluss der Einführung von <i>Coartem</i> Dispersible im öffentlichen Sektor. Weitere Einführung von <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible im Rahmen der ersten Phase der Affordable Medicines Facility – Malaria (AMFm).</p> <p>Erweiterung des „Arogya Parivar“-Portfolios um vier zusätzliche Produkte, die zwei therapeutische Bereiche abdecken.</p>	<p>2011 wurden dem öffentlichen Sektor und im Rahmen der ersten Phase von AMFm über 90 Millionen Behandlungseinheiten von <i>Coartem</i> zur Verfügung gestellt, einschliesslich 50 Millionen Behandlungseinheiten von <i>Coartem</i> Dispersible.</p> <p>Das „Arogya Parivar“-Portfolio wurde um die Tollwutimpfung <i>Rabipur</i> ergänzt. Bei drei weiteren Produkten gegen Magen-Darm-Erkrankungen wird eine kleinere Verpackung erwogen.</p>	<p>Abschluss der Einführung von <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible im Rahmen der ersten Phase von AMFm. Weitere Ausdehnung des Zugangs zu <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible in ausgewählten, von Malaria betroffenen Ländern.</p> <p>Verbesserung der Lieferketteneffizienz von „Arogya Parivar“ für abgelegene Dörfer durch die Ernennung direkter Verteiler.</p>

NOVARTIS INSTITUTE FOR TROPICAL DISEASES

Ziele 2011	Ergebnisse 2011	Ziele 2012
<p>Proof-of-Concept-Studien mit NITD609. Beginn klinischer Studien mit einem zweiten Wirkstoff gegen Malaria. Aufnahme von Wirkstoffen gegen Denguefieber oder Tuberkulose in das Anfangsstadium der Pipeline.</p>	<p>Phase-I-Studie mit NITD609 abgeschlossen, Nachweis des Wirkkonzepts wegen nicht wissenschaftsbezogener Fragen auf Anfang 2012 verschoben. Beginn einer Phase-I-Studie mit KAF156 im Jahr 2012. Zwei Wirkstoffe gegen durch <i>P. vivax</i> ausgelöste Malaria und gegen Tuberkulose erreichen die Selektionsphase für Arzneimittelkandidaten.</p>	<p>Beginn von Studien der Phase IIa mit NITD609 (Nachweis des Wirkkonzepts) und der Phase I mit KAF156.</p>

NOVARTIS VACCINES INSTITUTE FOR GLOBAL HEALTH

Ziele 2011	Ergebnisse 2011	Ziele 2012
<p>Abschluss der Phase-II-Studie zur Dosisfindung für den Impfstoff Vi-CRM197 und wesentliche Fortschritte bei Impfstoffen gegen Paratyphus A und Shigellen.</p>	<p>Abschluss der Studie mit Vi-CRM197 bei verschiedenen Altersgruppen. Für einen Paratyphus-A-Impfstoff wurde ein Herstellungsprozess mit dem Nachweis einer bakteriziden Wirkung im Serum entwickelt. Vorklinische Studien mit einem Shigellen-Impfstoff unterstützen Pläne für weitere Studien.</p>	<p>Prozessentwicklung für einen Impfstoff gegen nicht typhöse Salmonellen. GMP-Pilotproduktion des Impfstoffs gegen Shigellen.</p>

EINBEZUG VON STAKEHOLDERN

Ziele 2011	Ergebnisse 2011	Ziele 2012
<p>Verstärkte Einbindung von Patientengruppen in Bereichen, die für Novartis strategisch wichtig sind: multiple Sklerose (MS), chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD), Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Gicht. Unterstützung von Patientenführern bei der Definition der Krankheitsbelastung. Beiträge zur Verbesserung der Behandlungsergebnisse. Mitarbeit an wichtigen globalen Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit.</p>	<p>Veröffentlichung eines MS-Bedarfsberichts in Zusammenarbeit mit einer Patientengruppe in der EU, um die Notwendigkeit von Frühdiagnose und MS-Therapiemanagement zu erörtern. Aktualisierung des Berichts COPD Uncovered, um auf die Belastung der erwerbstätigen Bevölkerung durch COPD hinzuweisen. Zusammenarbeit mit einer Pflegegruppe im Bereich Diabetes, um die Verfügbarkeit und Qualität der Versorgung zu verbessern. Veranstaltung eines ersten weltweiten Treffens von Fürsprechern für Gichtpatienten.</p>	<p>Zusammenarbeit mit wichtigen Patientengruppen, um Massnahmen von Regierungen und Arbeitgebern zur Frühdiagnose und Behandlung von COPD in Gang zu bringen. Zusammenarbeit mit MS-Patientengruppen zur Verbesserung der Standards für Diagnose und Therapiemanagement von MS. Unterstützung und Förderung einer besseren Schulung von Pflegepersonal für Diabetiker. Nachverfolgung der vereinbarten Massnahmen zur Konsolidierung globaler Fürsprecher-Initiativen für Gichtpatienten.</p>

TRANSPARENT REPORTING

Ziele 2011	Ergebnisse 2011	Ziele 2012
<p>Freigabe der „Communication on Progress 2010“ des Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC). Veröffentlichung des GRI-Berichts 2010 mit einem Application Level von A+. Konsequente Aktualisierung der Online-Mitteilungen zu Corporate Citizenship.</p>	<p>Die Freigabe des „Communication on Progress 2010“ des UNGC erfolgte im Februar 2011. Der GRI-Bericht 2010 von Novartis erhielt Application Level A+. Online-Schaltung eines neuen Bereichs zur Unternehmensverantwortung auf der Website von Novartis.</p>	<p>Freigabe der „Communication on Progress 2011“ des UNGC. Veröffentlichung des GRI-Berichts von Novartis mit hohem Application Level. Konsequente Aktualisierung der Online-Mitteilungen zur sozialen Verantwortung des Unternehmens.</p>

Eine vollständige Liste der aktuellen Ziele und Ergebnisse von Novartis ist unter www.novartis.com/2012targets abrufbar.



Über sich selbst hinauswachsen

KIP ROBINSON: „Barnabas, nach dem unsere Stiftung benannt ist, wird im Neuen Testament etwa ein Dutzend Mal erwähnt. Er war ein Begleiter des Apostels Paulus, ein wohlhabender Mann, der anderen Menschen helfen wollte und Bedürftige finanziell unterstützte. Man nannte ihn auch den ‚Mutmacher‘. Anderen Mut zu machen, fällt jedoch nicht immer leicht. Manchmal ist die extreme Armut in den Gemeinden, die unsere Stiftung betreut, geradezu erdrückend.“

Unsere Organisation, die Friends of Barnabas Foundation, bringt jedes Jahr elf Ärzteteams in abgelegene Gebirgsregionen von Honduras. Wenn die Helfer eintreffen, werden sie von der gesamten Dorfgemeinschaft, ob krank oder gesund, freudig begrüßt. Besonders verbreitet sind Atemwegserkrankungen, die auf Umweltverschmutzung und das ständige Einatmen von Rauch – durch unbelüftete Küchen oder Wald- und Feldbrände – zurückzuführen sind. Auch Durchfallerkrankungen durch unsauberes Trinkwasser sind häufig. Hinzu kommen zahlreiche Schwangerschaftsprobleme und Geburtsfehler wie Lippen- und Gaumenspalten, die durch einen Mangel an Folsäure und eine unzureichende Vitaminversorgung in der Schwangerschaft verursacht werden. Auch Verbrennungen bei Kindern sind häufig, weil die Feuerstellen in den Häusern meist offen sind und nicht selten Ziegen ins Haus eindringen, das Feuer aufwirbeln oder gar ein Kind ins Feuer stossen.

Laut Statistiken der Weltgesundheitsorganisation betragen die jährlichen staatlichen Gesundheitsausgaben in Honduras 47 US-Dollar pro Person. In den USA sind es rund 3 100 US-Dollar, Zahlungen der Krankenversicherungen nicht mitgerechnet. In den USA sterben 11 von 100 000 Frauen bei einer Geburt, in Honduras dagegen 280. Die Unterschiede in der medizinischen Versorgung sind gewaltig.

Manchmal stossen unsere Gesundheitsteams in den Bergen auf Probleme, die sie selbst nicht lösen können. Dann finden wir heraus, welche Behandlung die Patienten benötigen, und leiten sie an unser sogenanntes erweitertes Versorgungsprogramm weiter. Wenn wir beispielsweise bei einem Kind verdächtige Herzgeräusche feststellen, wird ein EKG gemacht und das Kind dann entsprechend behandelt. Wir arbeiten auch mit freiwilligen Chirurgeteams zusammen, die dazu extra aus den USA anreisen. Derzeit setzen wir uns dafür ein, ganzjährig einen Kinderherzchirurgen verfügbar zu haben.

Es ist für uns sehr schmerzlich, dass von den 278 herzkranken Kindern, die wir gegenwärtig betreuen, nur 22 operiert werden können und vielleicht 40 eine Herzkatheter-Untersuchung erhalten. Die schwersten Fälle und die Kinder, die von einer möglichen Behandlung am meisten profitieren, werden vorrangig behandelt. Ich weiss, dass wir nicht allen helfen können, aber diese Erkenntnis ist oft schwer zu ertragen. Manche Kinder sterben, noch während wir die Dringlichkeit ihrer Behandlung ermitteln.

Obwohl ich mit Unterbrechungen seit 1986 dabei bin, kann ich selbst nicht genau erklären, was Menschen dazu bringt, anderen irgendwann irgendwie helfen zu wollen. Fest steht jedoch, dass wir ohne Freiwillige hier nichts ausrichten könnten. Bei unserem Einsatz in dieser Woche arbeiten 14 Freiwillige mit. Sieben davon sind Ärzte und Pfleger. Tom ist pensioniert und hat früher für einen Flugzeugreifenhersteller gearbeitet. Terry ist Betriebsleiter bei einer amerikanischen Restaurantkette. Ronnie baut Häuser. Sie alle haben die Erfahrung gemacht, dass diese Arbeit sie tiefgreifend verändert. Als Freiwillige geben sie diesen bedürftigen Menschen etwas von sich selbst und stellen dabei gleichzeitig sich selbst in den Hintergrund. Egal ob sie Medikamente mischen, Brillen anpassen oder bei Reparaturen helfen – sie alle tun selbstlos etwas für andere und wachsen dabei über sich selbst hinaus.“



ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN

NACHRICHTEN 2011

Mit Programmen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern sollen, erreicht Novartis 2011 mehr als 89 Millionen Patienten. Der Wert dieser Programme, einschliesslich der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zu Krankheiten in Entwicklungsländern, beläuft sich auf insgesamt USD 1,7 Milliarden bzw. drei Prozent des Nettoumsatzes.

Novartis und ihre Kooperationspartner geben die Entdeckung einer neuen Klasse von Wirkstoffen gegen Malaria mit zweifacher Wirkungsweise bekannt. Die sogenannten Imidazolopiperazine (IZP) besitzen das Potenzial, Malaria-Erkrankungen sowohl vorzubeugen als auch zu behandeln. NITD609, ein weiterer vielversprechender Wirkstoff gegen Malaria, tritt nach Abschluss einer ersten klinischen Studie in Phase II der klinischen Entwicklung ein.

Novartis setzt ihre Initiativen für einen besseren Zugang zu Gesundheitsversorgung in Indien fort: Das Produktportfolio von „Arogya Parivar“, unserer sozialen Geschäftsinitiative in ländlichen Gegenden, wird um die Tollwutimpfung *Rabipur* erweitert. Im Rahmen der Initiative gegen Augenerkrankungen bei Kindern von Orbis International sollen mit Unterstützung durch Alcon bis 2015 fünfzig neue Augenkliniken errichtet werden.

Für Patienten mit subependyalem Riesenzellastrozytom (SEGA) – einem seltenen, in Verbindung mit tuberöser Sklerose auftretenden Gehirntumor – war eine Operation jahrelang die einzige Option. Das änderte sich im September 2011, als der Wirkstoff Everolimus von Novartis in Europa zur Behandlung von SEGA-Patienten ab einem Alter von drei Jahren zugelassen wurde.

Eine Zulassung durch die Behörden ist ein wichtiger Meilenstein. Aber bevor Patienten umfassenden Zugang zu einem neuen Medikament erhalten, sind weitere Verhandlungen mit einzelnen europäischen Ländern über die Preisgestaltung und Erstattung erforderlich. Solche Verhandlungen können Monate – oder sogar Jahre – dauern.

Über Programme für einen erweiterten Zugang (Expanded Access Programs) können Patienten, denen keine befriedigenden Therapieoptionen zur Verfügung stehen, ausserhalb klinischer Studien mit noch nicht vermarkteten Arzneimittelkandidaten behandelt werden.

In Zusammenarbeit mit über 60 Krankenhäusern in neun europäischen Ländern rief Novartis ein Programm für erweiterten Zugang zu Everolimus ins Leben. Rund 150 SEGA-Patienten werden im Rahmen dieses Programms kostenlos behandelt, bis die Erstattungsverhandlungen abgeschlossen sind und

das Medikament in den entsprechenden Ländern im Handel ist.

„Über Programme für erweiterten Zugang versuchen wir, die Zeit von der Zulassung bis zur kommerziellen Verfügbarkeit eines Medikaments in einem bestimmten Land zu überbrücken“, sagte Dr. Guido Guidi, Leiter der Region Europa bei Novartis Oncology. „Obwohl das Medikament bereits zugelassen ist, steht den Patienten während laufender Erstattungsverhandlungen immer noch keine Behandlungsmöglichkeit zur Verfügung. Da die Wirkstoffe von Novartis oft die ersten Vertreter einer neuen Therapiekategorie sind, fühlen wir uns in besonderem Mass für die Lösung von Zugangsproblemen verantwortlich.“

Novartis richtete auch für eine zweite Indikation ein Programm für erweiterten Zugang zu Everolimus ein, um Patienten mit neuroendokrinen Tumoren der Bauchspeicheldrüse die Behandlung zu ermöglichen. Für Ruxolitinib, einen Wirkstoff zur Behandlung primärer Myelofibrose, wurde ebenfalls ein entsprechendes Programm gestartet.

„Nach dem erfolgreichen Abschluss von zwei Phase-III-Studien Anfang 2011 baten Ärzte aus vielen Ländern um Zugang zu Ruxolitinib“, erklärte Dr. Renaud Capdeville, weltweit verantwortlicher Projektleiter für den unter der Forschungsnummer INC424 bekannten Wirkstoff.

In einem ersten Schritt wurde Ruxolitinib über ein „Compassionate Use“-Programm rund 500 Patienten zur Verfügung gestellt. Zur Ergänzung dieser Initiative wurde dann Mitte des Jahres ein Programm für erweiterten Zugang eingerichtet.

„Ein Programm für erweiterten Zugang ist eine klinische Studie, die breiter angelegt ist und mehr teilnehmende Zentren umfasst als das ‚Compassionate Use‘-Programm. Die Ärzte nehmen Patienten in ein Programm auf, wenn sie vorgegebene Kriterien erfüllen“, so Capdeville weiter. „Diese Programme bieten die Möglichkeit, zusätzliche Daten zu sammeln, insbesondere in Bezug auf die Sicherheit des Medikaments. Ärzte, die nicht an den Zulassungsstudien teilgenommen haben, erfahren dabei mehr über den Wirkstoff und können die Behandlung dieser Krankheit verbessern, die in der klinischen Praxis nach wie vor nicht genügend verstanden wird.“

Vorhersagen über die Teilnehmerzahl sind schwierig. Trotzdem geht Capdeville davon aus, dass mindestens 1 000 Patienten in einigen hundert Krankenhäusern weltweit an dem Programm teilnehmen werden, das auch als JUMP-Studie bekannt ist. Da es sich um eine globale Initiative handelt, steht das Programm Patienten aller Länder offen. Einzige Ausnahme bilden die USA, wo die Incyte Corporation die kommerziellen Rechte an Ruxolitinib hält.

Im Zusammenhang mit den Programmen für erweiterten Zugang arbeitet Novartis mit medizinischen Fachgesellschaften und Patientenorganisationen in Europa zusammen, um Krankheitsregister für tuberöse Sklerose, myelodysplastische und myelofibrotische Syndrome einzurichten.

Von den an den Programmen teilnehmenden Krankenhäusern und Kliniken werden Daten zur Diagnose und zum Fallmanagement von über 5 000 Patienten erwartet. Sämtliche Forschungsaktivitäten entsprechen den geltenden Vorschriften der Europäischen Union in Bezug auf die Umsetzung guter klinischer Praxis sowie die Verarbeitung und den freien Verkehr persönlicher Daten.

„Mit den Registern verfolgen wir die Absicht, die Patienten zuerst zu lokalisieren und dann ihre klinische Vorgeschichte und ihre medizinischen Bedürfnisse zu verstehen“, erklärte Guidi.

In Bezug auf den Aufbau der Register und die Programme für erweiterten Zugang holte Novartis nach Möglichkeit den Rat von Patientenorganisationen ein. So wurde der ursprüngliche Aufbau der Register in einzelnen Fällen entsprechend angepasst, um den Zugang und die Modalitäten für die teilnehmenden Patienten zu verbessern.

„Durch die Zusammenarbeit mit wichtigen Interessengruppen sind wir in der Lage, über unsere herkömmliche Rolle als reiner Medikamentenanbieter hinauszuwachsen“, betonte Guidi.

VERBESSERUNGSPOTENZIAL

Seit mehr als zehn Jahren spielt Novartis eine führende Rolle im Kampf gegen seltene Krebsarten. Die Entdeckung und Entwicklung von *Glivec/Gleevec*, einer bahnbrechenden Therapie gegen chronisch-myeloische Leukämie und andere seltene Krebsarten, versetzte Novartis in die Lage, bei Programmen für erweiterten Zugang und globalen Patientenhilfsprogrammen Pionierarbeit zu leisten. So konnten bislang 30 000 Patienten, für die eine Therapie unerschwinglich gewesen wäre, weltweit behandelt werden.

Das Engagement in der Behandlung chronisch-myeloischer Leukämie und anderer seltener Krebsarten führte auch zur Entwicklung von *Tasigna*, einem von Novartis entwickelten Nachfolgemedikament. Ursprünglich wurde *Tasigna* zur Behandlung von Patienten mit einer Resistenz gegen *Glivec/Gleevec* zugelassen, ist heute jedoch eine Behandlungsoption für alle Patienten mit chronisch-myeloischer Leukämie. Klinischen Studien zufolge erzielt *Tasigna* im Vergleich zu *Glivec/Gleevec* ein schnelleres, tiefgreifenderes und länger anhaltendes molekulares Ansprechen.

In Zusammenarbeit mit Novartis startete das European LeukemiaNet – ein akademisches Netzwerk aus 175 Krebszentren in 33 Ländern – ein Projekt unter dem Namen European Treatment and Outcome Study (EUTOS). Damit sollen weitere Verbesserungen in der Behandlung chronisch-myeloischer Leukämie erzielt werden. Hinter EUTOS steht die Vision, dass ein erheblicher Teil der Patienten die Therapie eines Tages einstellen und trotzdem in stabiler molekularer Remission bleiben könnte.

Die Ergebnisse der Phase-III-Studie ENESTnd zum Vergleich von *Glivec/Gleevec* und *Tasigna* unterstützten diese Vision. In einer Abhandlung in der medizinischen Fachzeitschrift *Lancet Oncology* empfahlen ENESTnd-Studienärzte, eingehender zu untersuchen, ob Patienten mit langfristiger molekularer Remission die Therapie sicher absetzen könnten. „Die [mit *Glivec/Gleevec*] unternommenen Proof-of-Concept-Studien zeigen, dass eine Einstellung der Behandlung bei einer kleinen Gruppe sorgfältig ausgewählter Patienten mit anhaltender molekularer Remission möglich ist“, schrieben die Autoren. „Zukünftige Studien über eine Beendigung der Therapie [mit *Tasigna*] bei Patienten mit anhaltender molekularer Remission sind ein wichtiger nächster Schritt.“

„Es mag ein wenig ungewöhnlich erscheinen, dass ein Gesundheitsunternehmen wie Novartis mit Ärzten zusammenarbeitet, um die Behandlung mit einem Medikament auszusetzen“, räumte Guidi ein. „Dies ist jedoch

eine neue Form der Geschäftstätigkeit – und eine Vision, die wir bei möglichst vielen unserer Medikamente umzusetzen hoffen.“

ÜBERWACHUNG DER BEHANDLUNGSERGEBNISSE

Seit der Gründung im Jahr 2007 widmet sich EUTOS der Diagnose- und Therapieverbesserung von chronisch-myeloischer Leukämie durch standardisierte Bewertungs- und Überwachungsverfahren. Daten aus einem von EUTOS aufgebauten Patientenregister trugen beispielsweise dazu bei, einen neuen Standard der Risikobewertung zu etablieren.

In einer Abhandlung in der Fachzeitschrift *Blood* stellte eine Arbeitsgruppe Daten vor, die zeigen, dass mit dem neuen Risikobewertungssystem von EUTOS zuverlässigere Prognosen erzielt werden als mit bisher verwendeten Standards.

Im Rahmen des EUTOS-Programms wird den teilnehmenden Ärzten ein europaweites Plasmaspiegel-Monitoring angeboten. Eine zentrale Einrichtung im französischen Bordeaux koordiniert die entsprechende Zertifizierung von Laboratorien auf Basis eines gemeinsamen Protokolls.

Molekulares Monitoring auf Basis der Polymerase-Kettenreaktion (PCR) ist die empfindlichste und exakteste Technologie, die gegenwärtig zur Verfügung steht. Das EUTOS-Programm bietet deshalb standardisierte PCR-Analysen an. Zudem kooperieren im Rahmen des Programms mehr als 50 Labors für molekulares Monitoring in 28 Ländern, um analytische Abweichungen zwischen den verschiedenen Labors zu minimieren.

„Wir schaffen ein stabiles Umfeld, um Informationen über die Krankheit zu sammeln und zu erfahren, was für die Patienten wirklich wichtig ist“, so Guidi. „Wir bringen Kliniker und Patienten zur Diskussion an einen Tisch, um zu verdeutlichen, wie wir die Behandlungsergebnisse zu beeinflussen hoffen. Das ist ein ganzheitlicher und umfassender Ansatz.“

ENGAGEMENT FÜR MITARBEITENDE UND GEMEINSCHAFTEN

NACHRICHTEN 2011

An 76 Standorten auf der ganzen Welt wird die Initiative „Be Healthy“ gestartet, die unter den Mitarbeitenden der Konzerngesellschaften von Novartis in aller Welt einen gesunden Lebensstil fördern soll.

Novartis führt die zweite globale Mitarbeiterumfrage durch. Die hervorragende Rücklaufquote von 88 Prozent verdeutlicht ein gemeinsames Engagement für ein noch besseres Arbeitsumfeld bei Novartis.

Die Novartis Institutes for BioMedical Research veranstalten das erste Health Equity Symposium. Dieses befasst sich mit den biologischen Grundlagen für gesundheitliche Ungleichheiten zwischen den Menschen und prüft Möglichkeiten, wie sich diese Ungleichheiten durch eine Verlagerung der Schwerpunkte in der Gesundheitsforschung beseitigen lassen.

„Be Healthy“ ist eine 2011 ins Leben gerufene Initiative, die die Mitarbeitenden der Konzerngesellschaften von Novartis in aller Welt bei einem gesunden Lebensstil unterstützen soll.

Die Teilnahme an „Be Healthy“ ist freiwillig. Ziel der Initiative ist es, die Mitarbeitenden zu ermutigen, ihre Gesundheit im Beruf wie im Privatleben aktiv in die Hand zu nehmen. Ein Schwerpunkt ist die Prävention. Die Initiative umfasst Aufklärungsmassnahmen über einen gesunden Lebenswandel, Vorsorgeuntersuchungen sowie die Unterstützung behinderter oder kranker Mitarbeitender bei der Erhaltung und Wiedererlangung ihrer beruflichen und privaten Leistungsfähigkeit.

„Novartis ist ein Gesundheitsunternehmen. Ich halte es daher für unsere ureigenste Aufgabe, den Mitarbeitenden der Konzerngesellschaften von Novartis die Mittel für eine gesunde Lebensführung in die Hand zu geben“, sagte Joseph Jimenez, Chief Executive Officer (CEO) und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Wir alle wissen, dass wir uns täglich bewegen sollten. Ich fordere daher alle teilnehmenden Standorte dazu auf, ihren Mitarbeitenden vor Ort oder in der Nähe Zugang zu einem Fitnessstudio zu ermöglichen und ihnen Sonderkonditionen oder Unterstützung zu gewähren, damit sich alle Mitarbeitenden eine Mitgliedschaft leisten können.“

„Ausserdem möchte ich allen unseren Mitarbeitenden eine bewusste Ernährungswahl ermöglichen, sei es zu Hause oder bei

Novartis“, betonte Jimenez. „Wir bitten die Restaurants an unseren Unternehmensstandorten, jeden Tag ein Gericht anzubieten, das gesund und besonders preisgünstig ist. Auch bei Veranstaltungen, die Novartis sponsert, soll künftig auf gesündere Kost geachtet werden.“

Die Mitarbeitenden haben ferner die Möglichkeit, an ihrem Standort einmal jährlich im Rahmen von Vorsorgeuntersuchungen Blutdruck, Cholesterinspiegel und andere wichtige Gesundheitsparameter überprüfen zu lassen, damit sie ihre individuellen Werte kennen und gegebenenfalls gezielt ärztlichen Rat suchen können. „Be Healthy“ wurde 2011 an 76 grösseren Standorten eingeführt. Damit erreicht die Initiative rund 80 Prozent der Mitarbeitenden von Novartis weltweit. 2012 sollen 88 weitere Standorte folgen.

„Be Healthy“ baut auf einer langen Tradition unternehmenseigener Gesundheits- und Wellness-Programme auf, ist jedoch die erste weltweite interne Gesundheitsinitiative von Novartis. Sie eröffnet den Mitarbeitenden sämtlicher Konzerngesellschaften Zugang zu einem empfohlenen Mass an Aktivitäten und bietet ihnen die Möglichkeit, ihren Lebensstil aktiv zu gestalten.

Die lokalen Programme basieren auf vier Säulen: Bewegung (sportliche Aktivitäten); bewusste Wahl (gesunde Ernährung zu Hause und in der Arbeit); Wissen (Überwachung wichtiger Gesundheitsparameter); Management

(individuell zugeschnittene Betreuungspläne, die es Mitarbeitenden ermöglichen, nach einer krankheits- oder unfallbedingten Auszeit mit voller Leistungsfähigkeit an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren).

Tausende von Mitarbeitenden beteiligten sich 2011 mit ihren Familien an Aktivitäten zur Gesundheitsförderung an allen grösseren Standorten von Novartis – auch am Hauptsitz des Konzerns in Basel. Das dortige Angebot reichte von kostenlosen Grippeimpfungen über Cholesterin-, Blutdruck- und Blutzuckermessungen bis zu Hör- und Sehtests. Vielversprechende Ergebnisse zeigen auch die Raucherentwöhnungsprogramme: 41 Prozent der Teilnehmer sind auch nach sechs Monaten noch Nichtraucher.

Am globalen Hauptsitz der Division Sandoz im deutschen Holzkirchen nahmen in den vergangenen zwei Jahren über 2 000 Mitarbeitende die Gelegenheit zur Hautkrebsvorsorge wahr.

Novartis Canada subventioniert gesunde Mahlzeiten mit einem reduzierten Salzgehalt. Im Rahmen wöchentlicher Treffen der „Weight Watchers At Work“ können sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz kostenlos durch einen Diätspezialisten beraten lassen.

„Be Healthy“ soll auch Anregungen für spezielle lokale Initiativen geben. „Wer gesund sein will, muss seinen Lebensstil nicht unbedingt radikal verändern“, so Jimenez. „Schon kleine Veränderungen wie Treppensteigen statt Aufzugfahren können in der Summe viel für die Gesundheit bewirken.“

SCHWELLENLÄNDER IM FOKUS

Um der strategischen Bedeutung der Schwellenländer gerecht zu werden, legte Novartis 2011 weiterhin einen besonderen Schwerpunkt auf die berufliche Weiterentwicklung von Mitarbeitenden in wichtigen Schwellenländern. Im Jahresverlauf beteiligten sich über 3 000 Mitarbeitende an Entwicklungsprogrammen der Novartis China University und der Novartis Business Academy in Russland.

Ein von Jimenez gefördertes Programm namens LEAD soll die vorhandenen Weiterbildungsaktivitäten für Führungskräfte in den Schwellenländern ergänzen. LEAD bietet den Teilnehmenden über einen Zeitraum von zwölf Monaten ein breites Lernangebot. Dazu gehören auch Gelegenheiten zum Lernen aus Erfahrung im Rahmen mehrerer Veranstaltungen mit Mitgliedern der obersten

Führungsebene des Konzerns, wie Dr. Daniel Vasella, dem Präsidenten des Verwaltungsrats, CEO Joseph Jimenez und anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung von Novartis.

BOOST, eine weitere eigenständige Initiative, unterstützt Mitarbeitende aus Schwellenländern während eines Aufenthalts am Hauptsitz des Konzerns in Basel. BOOST stellt den Teilnehmenden Mentoren zur Seite und ermöglicht Begegnungen mit Mitgliedern des oberen Managements. Gezielte Lernerfahrungen sollen die berufliche Weiterentwicklung und den Erfolg in den jeweiligen Funktionen unterstützen.

„Ein Wechsel ins Ausland und in eine neue Funktion ist eine bereichernde Erfahrung“, so Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger, Leiter Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Aber er bedeutet meist auch einen Sprung ins kalte Wasser. Deshalb haben wir BOOST ins Leben gerufen. Das Programm ist für beide Seiten von Vorteil: für den einzelnen Mitarbeitenden, weil es seine persönliche Entwicklung fördert, und für Novartis, weil es zur Vielfalt der Kandidaten für Funktionen innerhalb des Unternehmens beiträgt.“

MITARBEITENDE NACH REGIONEN UND SEGMENTEN PER 31. DEZEMBER¹

	USA		Kanada und Lateinamerika		Europa		Asien/Afrika/Australasien		Total	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Pharmaceuticals	12 869	13 704	4 557	4 390	26 338	26 275	16 763	15 040	60 527	59 409
Alcon	9 347	9 175	1 794	2 033	7 410	6 704	4 436	4 196	22 987	22 108
Sandoz	1 442	1 349	2 532	2 427	15 595	15 308	4 808	4 452	24 377	23 536
Vaccines and Diagnostics	1 530	1 394	114	83	3 676	3 604	802	313	6 122	5 394
Consumer Health	1 797	1 731	890	737	3 567	3 432	2 036	1 828	8 290	7 728
Gemeinsam genutzte Dienstleistungen	124	117	25	23	281	268	52	50	482	458
Corporate	133	117	25	21	686	599	57	48	901	785
Total	27 242	27 587	9 937	9 714	57 553	56 190	28 954	25 927	123 686	119 418

¹Vollzeitstellenäquivalente. Die Angaben zu den Segmenten 2010 wurden an die 2011 vorgenommene Neuaufteilung der Geschäftsddivisionen angepasst, die auf Seiten 165/166 detailliert erläutert wird.

Der lange Weg in die Dörfer

SHIWAGA HAGOS: „Als ich noch ein junges Mädchen war, wurde meine Schwester schwanger. Sie starb damals ganz plötzlich, niemand wusste genau, woran. Heute glaube ich, dass es dieses Erlebnis war, das mich zu meiner Arbeit motiviert hat. Ursprünglich wollte ich Ärztin werden, doch dafür waren meine Noten nicht gut genug. So meldete ich mich für dieses Ausbildungsprogramm zur Gesundheitsberaterin an. Es umfasst einen einjährigen Studiengang und die Ausbildung am Arbeitsplatz. Später folgen dann Lernkurse zur Auffrischung.

Seit sechs Jahren arbeite ich nun als Gesundheitsberaterin und helfe Menschen bei der Lösung ihrer gesundheitlichen Probleme. Zwei Tage in der Woche arbeite ich in der Klinik, doch meistens besuche ich Patienten in ihren Dörfern. Dazu muss ich oft viele Kilometer zu Fuss zurücklegen. Mal bin ich dreissig Minuten, mal drei Stunden unterwegs. Am Anfang war die Arbeit für mich nicht immer einfach. Als ich das erste Mal bei einer Geburt dabei war, war ich schockiert, weil ich nicht so viel Blut erwartet hatte. Ich brachte zwei Tage keinen Bissen hinunter. Mittlerweile habe ich bei 18 Hausgeburten geholfen. Wir ermutigen die Mütter, ihre Kinder im Gesundheitszentrum zur Welt zu bringen, aber manchmal schaffen sie es nicht, hierherzukommen. Seit wir hier arbeiten, ist es uns gelungen, die Sterblichkeit schwangerer Frauen und ihrer Babys deutlich zu senken.

Wir müssen aber auch Misserfolge hinnehmen. Vor einiger Zeit war ich in einem abgelegenen Dorf, um einer HIV-infizierten Mutter zu helfen. Ich habe mich so gut wie möglich um ihre kleine Tochter gekümmert, sie gefüttert und versorgt.

Dabei hatte ich manchmal sogar das Gefühl, sie sei mein eigenes Kind. Trotz meiner Fürsorge ging es ihr immer schlechter, bis sie schliesslich starb. Das war für mich ein harter Schlag. Ich war voller Zweifel und fragte mich, ob ich mit meiner Arbeit überhaupt etwas ausrichten könne. Das Baby wurde nur acht Monate alt.

Jeder Gesundheitsberater besucht pro Woche 45 Patienten und erfüllt dabei viele verschiedene Aufgaben. Wir führen Impfungen durch und verteilen Informationsmaterial zur Gesundheitsförderung. Vor der Einführung dieses Programms hatten viele Familien mehr als sieben Kinder. Seit wir die Menschen im Gebrauch von Verhütungsmitteln und anderen Methoden zur Familienplanung anleiten, ist die Geburtenrate gesunken. Ein anderer wichtiger Teil unserer Arbeit sind Malariatests.

Wenn eine Patientin zum ersten Mal in die Gesundheitsstation kommt, nehme ich zuerst ihre Krankengeschichte auf. Ich frage sie, wie es ihr geht, wo sie lebt, ob es in ihrer Gegend Sumpfbereiche und viele Moskitos gibt und ob die Familie Moskitonetze benutzt. Bei Malariaverdacht führe ich einen Bluttest durch und stelle gegebenenfalls fest, ob es sich beim Erreger um *Plasmodium vivax* oder *Plasmodium falciparum* handelt. Noch vor einigen Jahren verweigerten die Menschen in den Dörfern diese Tests. Obwohl wir ihnen versicherten, dass es sich um Malariatests handelte, waren sie misstrauisch, dass wir HIV-Tests durchführen könnten. Heute lassen sich alle bereitwillig auf Malaria oder HIV untersuchen. Wir haben da viel für einen Wandel des Bewusstseins geleistet.“





DEM UMWELTSCHUTZ VERPFLICHTET

NACHRICHTEN 2011

Das CO₂-Kompensationsprojekt von Novartis in Argentinien wird unter dem Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaveränderungen validiert. Dieses Projekt im Rahmen des Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung der UNO umfasst die Pflanzung von mehr als drei Millionen Bäumen.

Novartis pflanzt die ersten Bäume im Rahmen eines weiteren CO₂-Kompensationsprojekts in der chinesischen Provinz Sichuan. Novartis und ihre Partner, darunter die Naturschutzorganisation The Nature Conservancy, wollen bis 2015 auf einer Fläche von 3 900 Hektar zehn Millionen Jungbäume pflanzen.

Die Novartis Energy Excellence Awards zeichnen Projekte aus, die einen Beitrag zur Reduzierung unserer CO₂-Emissionen leisten. Von den 124 Projekten, die im Jahr 2011 eingereicht wurden, ermöglichen 57 Projekte bereits Einsparungen von mehr als USD 11 Millionen im Jahr. Dies entspricht drei Prozent der jährlichen Energiekosten von Novartis.

Ein wichtiger Aspekt der Integration von Alcon, Inc. war die Verbesserung der globalen Initiativen zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt. Verschiedene 2011 initiierte Massnahmen trugen dazu bei, die seit Jahren rückläufige Unfallrate bei Alcon weiter zu senken. Die ursprünglichen Geschäftsbereiche von Alcon verzeichneten 2011 niedrigere Unfallraten als je zuvor. Aktuelle Prognosen zufolge könnte die Erkrankungs- und Unfallrate (Lost-Time Injury and Illness Rate, LTIR) von Alcon bis 2015 auf das Niveau des Novartis Konzerns sinken.

Dies ist nicht das erste Mal, dass ein Neuzugang zum Novartis Konzern erhebliche und nachhaltige Verbesserungen in Bezug auf die Sicherheit erzielte. Sowohl die Hexal AG als auch Chiron Inc. erreichten nach der Übernahme durch Novartis eine deutliche und dauerhafte Senkung ihrer Erkrankungs- und Unfallrate. Hexal konnte die LTIR von 1,51 Unfällen pro 200 000 Arbeitsstunden im Jahr 2005 auf 0,11 im Jahr 2010 senken. In den ehemaligen Chiron Betrieben ging die LTIR von 0,76 Unfällen pro 200 000 Arbeitsstunden im Jahr 2007 auf 0,17 im Jahr 2010 zurück.

Dieser Entwicklung liegen nachhaltige Sicherheitsverbesserungen bei Novartis zugrunde. Konzernweit sank die LTIR von 0,51 Unfällen pro 200 000 Arbeitsstunden im Jahr

2005 auf 0,18 Unfälle im Jahr 2010. „Diese Senkung mag unbedeutend erscheinen. Ohne die erheblichen Sicherheitsverbesserungen, die wir ständig vornehmen, hätten jedoch Hunderte von Mitarbeitenden Unfälle erlitten“, stellte Keith Saveal fest, Leiter Corporate Health, Safety, Environment and Business Continuity bei Novartis.

„Wir verfolgen im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt einen systematischen Ansatz, der eine strikte Überwachung und Berichterstattung sowie leistungsfähige Programme zur Schärfung des Sicherheitsbewusstseins beinhaltet. Wir warten nicht darauf, dass Unfälle passieren. Unser Management verfolgt viele wichtige Indikatoren, damit Unfälle gar nicht erst auftreten“, erklärte Saveal. „Wir haben in den letzten fünf Jahren enorme Fortschritte gemacht. Dieses Wissen können wir jetzt auch bei Alcon einbringen.“

In enger Zusammenarbeit mit Kollegen der neuen Division Alcon stellten Saveal und sein Team einen detaillierten Integrationsplan für Gesundheit, Sicherheit und Umwelt auf, der Bereiche mit Verbesserungspotenzial identifizierte. Beispielsweise wurden bei Alcon früher nur Verletzungen und Erkrankungen gemeldet, die Produktionsstandorte, Forschung und Entwicklung sowie den US-Aussendienst und den US-Hauptsitz

betrafen. Novartis hingegen überwacht die Erkrankungs- und Unfallrate an allen Standorten weltweit.

Die Division Alcon weitete 2011 ihre Unfallberichterstattung aus. Mittlerweile werden 95 Prozent der Mitarbeitenden erfasst, vor der Integration waren es nur 63 Prozent. „Wir planen, auch kleine Vertriebszentren und andere Standorte der Division Alcon einzubeziehen, um uns 2012 einem Wert von 100 Prozent zu nähern“, fügte Saveal hinzu.

Ein weiteres Merkmal der Berichterstattung von Novartis im Bereich Sicherheit und Umwelt ist ihre Transparenz. Bei Alcon wurden Daten früher nur intern erfasst und weitergegeben, eine externe Veröffentlichung der Ergebnisse erfolgte nicht. Im vorliegenden Geschäftsbericht veröffentlicht Novartis erstmals auch die Daten der ursprünglichen Alcon Geschäftsbereiche.

Bereits 2010 übernahm das Management von Alcon die gleichen proaktiven Meldeverfahren, die Novartis bereits seit einigen Jahren anwendet. Die Standortmanager informieren die Leiter der jeweiligen Divisionen laufend per E-Mail über jeden Unfall mit Arbeitsausfall. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sowie die General Manager der zehn Landesorganisationen mit dem schlechtesten Ergebnis erhalten zudem vierteljährlich einen Bericht über das Sicherheitsniveau.

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT (GSU) 2011

	Konzern ¹		Pharmaceuticals		NIBR		Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health ²		Alcon ³
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
GSU-Personal	442	435	208	195	26	22	124	129	26	28	47	50	39
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR)	0,15	0,18	0,13	0,20	0,09	0,16	0,18	0,19	0,17	0,17	0,17	0,13	0,45
Total Recordable Case Rate	0,54	0,73	0,53	0,81	0,57	0,68	0,52	0,64	0,48	0,43	0,44	0,74	1,04
Gesamtproduktion (1000 t)	174	168	25	25	0	0	86	87	0,3	0,4	63	56	45
Kontaktwasserverbrauch (Mio. m ³)	16,0	15,1	4,1	4,1	0,6	0,6	8,7	7,8	1,0	1,0	1,6	1,6	1,6
Energieverbrauch (Mio. GJ)	17,4	17,6	5,5	5,6	1,3	1,3	7,6	7,7	1,5	1,4	1,5	1,5	2,0
Emissionen													
Gesamtvolumen (Mio. m ³)	16,9	15,9	4,1	4,3	0,6	0,6	8,6	7,8	1,1	1,0	2,5	2,2	1,4
Chemischer Sauerstoffbedarf, Wasser (1000 t)	3,9	3,6	0,7	0,8	0,0	0,0	3,1	2,8	0,0	0,0	0,1	0,1	0,0
Schwefeldioxid, SO ₂ (t)	76	82	4,4	7,3	0,5	0,5	69	72	0,1	0,1	0,5	1,5	0,7
Stickoxid, NO ₂ (t)	288	313	103	113	10	12	140	141	11	24	23	22	38
Halogenierte VOCs (t)	136	244	1,6	2,1	6,8	6,9	128	235	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Nicht halogenierte VOCs (t)	1 050	1 277	217	247	25	26	722	925	1,2	1,9	84	78	21
Treibhausgase Scope 1, Feuerung und Prozesse (1000 t)	414	418	139	143	17	18	189	190	37	38	32	28	49
Treibhausgase Scope 1, Fahrzeuge (1000 t)	155	168	103	120	0,1	0,2	27	25	4,5	4,6	14	13	41
Treibhausgase Scope 2, zugekaufte Energie (1000 t)	890	922	224	235	81	84	354	381	91	81	139	140	165
Betriebliche Abfälle													
Haus- und Gewerbeabfälle, nicht rezykliert (1000 t)	47	58	7,4	7,1	1,6	1,8	9,3	7,9	23	35	6,5	6,1	3,4
Sonderabfälle, nicht rezykliert (1000 t)	95	96	64	65	1,2	1,4	25	26	1,3	1,2	2,4	2,7	0,7
Haus- und Gewerbeabfälle, rezykliert (1000 t)	39	36	11	11	1,4	1,3	16	15	1,9	2,2	8,2	7,0	6,7
Sonderabfälle, rezykliert (1000 t)	90	89	20	38	0,0	0,0	67	51	0,1	0,2	2,5	0,2	0,0

¹Angaben zum Novartis Konzern schliessen Corporate-Funktionen ein; ohne Alcon.

²Angaben zu Consumer Health schliessen Animal Health, CIBA Vision und OTC ein.

³Angaben der neu erworbenen Alcon Standorte ohne CIBA Vision; Angaben für Alcon nur für 2011 verfügbar

Die Vermeidung von Arbeitsunfällen wird auch 2012 eine der Prioritäten der neuen Division Alcon sein. Trotz der erzielten Fortschritte lag die LTIR von Alcon 2011 immer noch bei 0,45 Unfällen pro 200 000 Arbeitsstunden und damit deutlich über derjenigen von Novartis (0,15 Unfälle).

STRENGE ANFORDERUNGEN

Das Integrationsprogramm offenbarte jedoch auch Bereiche, in denen Novartis von Alcon lernen kann. „Alcon hat in Bezug auf die Produktverpackungen ausgezeichnete Arbeit

geleistet, etwa durch die Verkleinerung der Kartons und die Verringerung des Kartonagenverbrauchs“, so Saveal.

„Daran arbeiten wir zwar auch bei Novartis, Alcon ist uns in diesem Bereich jedoch um einige Jahre voraus. Nachhaltige Verpackungsmethoden sind mit Energieeinsparungen vergleichbar. Wir sparen Geld und leisten durch den verantwortlichen Umgang mit Rohstoffen einen Beitrag zum Umweltschutz.“

Gesundheitsprodukte, insbesondere verschreibungspflichtige Medikamente, unterliegen strengen gesetzlichen Bestimmungen

hinsichtlich der Integrität und Sicherheit ihrer Verpackung. Dies betrifft sowohl die enthaltenen Informationen für die Patienten als auch den Schutz der Medikamente vor Verderb und Missbrauch. Innovative Verpackungen, die optimal auf die Bedürfnisse der Verbraucher abgestimmt sind und neue Materialien aus erneuerbaren Energiequellen nutzen, könnten mit einer bewussteren Auswahl von Rohstoffen, kleineren Packungsgrößen und geringerem Ressourcenverbrauch einhergehen – bei minimalen Mehrkosten.

DER UNTERNEHMENSETHIK VERPFLICHTET

NACHRICHTEN 2011

Novartis überarbeitet ihren Verhaltenskodex, um den Veränderungen in ihrem geschäftlichen Umfeld Rechnung zu tragen. Der aktualisierte Verhaltenskodex ist prinzipienorientiert und setzt ethische Verhaltensstandards, die über die engen juristischen Definitionen hinausgehen.

Das Business Practices Office (BPO) bietet einen formalen Rahmen für den Umgang mit Meldungen von tatsächlichem oder vermutetem Fehlverhalten. 2011 gehen beim BPO 1 522 Meldungen ein, die zu Untersuchungen führen.

Novartis erreicht erneut Spitzenbewertungen in wichtigen Branchen- und Corporate-Responsibility-Rankings: In den Ranglisten „World's Most Admired Companies“ (*Fortune*), „Most Admired Pharmaceutical Company“ (*MedAdNews*) und „Pharma Company of the Year“ (*Scrip*) ist Novartis jeweils das führende pharmazeutische Unternehmen. Ausserdem wird Novartis mit dem „SAM Gold Class Award“ ausgezeichnet und in den STOXX Global ESG Leaders Indizes, dem FTSE4Good Index sowie dem Ethibel Excellence Investment Register geführt.

Als Gründungsmitglied des Konsortiums WIPO Re:Search stellt Novartis qualifizierten Wissenschaftlern weltweit, die sich auf vernachlässigte tropische Krankheiten konzentrieren, geistige Eigentumsrechte und Know-how im Rahmen gebührenfreier Lizenzen zur Verfügung. Die Weltorganisation für geistiges Eigentum (WIPO) unterstützt das Konsortium, dem Pharmaunternehmen, führende Forschungseinrichtungen und NGOs angehören.

Im Oktober findet vor dem Obersten Gerichtshof Indiens eine Voranhörung im Patentstreit zu *Glivec* statt. Eine ordnungsgemässe Verhandlung ist für Februar 2012 geplant. Durch diesen Fall will sich Novartis Klarheit über das indische Patentrecht verschaffen, um bei Forschungsinvestitionen Prioritäten setzen zu können. Mehr als 45 Länder, darunter Russland, China und Taiwan, erkennen die bahnbrechende Innovation im Zusammenhang mit *Glivec* als patentierbar an.

Der Verwaltungsrat von Novartis genehmigte 2011 einen überarbeiteten Verhaltenskodex, der am 1. Januar 2012 in Kraft trat.

Der Verhaltenskodex bildet die Grundlage einer ethisch einwandfreien Geschäftsführung, die verantwortungsbewusste Entscheidungen als wesentliches Element des Denkens und Handelns der Mitarbeitenden von Novartis fördert. Er ist Bestandteil des Arbeitsvertrags jedes einzelnen Mitarbeitenden auf der ganzen Welt. Verstösse gegen den Verhaltenskodex können Disziplinar massnahmen bis zur Kündigung nach sich ziehen.

Der Verhaltenskodex fördert das Engagement der Mitarbeitenden und dient Novartis als wichtiges Rekrutierungsinstrument. „Wir wissen, dass eine ethisch einwandfreie Geschäftsführung Mitarbeitende motiviert“, sagte Peter Kornicker, Chief Compliance Officer von Novartis.

Der bisherige Verhaltenskodex stammte ursprünglich aus dem Jahr 1999 und wurde 2001 aktualisiert, nachdem Novartis den Global Compact der Vereinten Nationen und damit die wichtigste Corporate-Citizenship-Initiative der Welt unterzeichnet hatte. „Ein starker Verhaltenskodex sollte das Geschäftsumfeld widerspiegeln und diesem Rechnung tragen. Im Rahmen einer bewährten Praxis wird der Verhaltenskodex daher regelmässig überprüft und aktualisiert“, ergänzte Kornicker.

International tätige Konzerne wie Novartis unterliegen heute anspruchsvollen rechtlichen Rahmenbedingungen wie neuen Gesetzen und Vorschriften sowie verstärkten Prüfungen und Eingriffen seitens der Behörden. Mit allgemeinen, weltweit gültigen Standards dient der neue Verhaltenskodex allen Mitarbeitenden als wichtiger Orientierungsmassstab. Der überarbeitete Text ist kürzer

und allgemeinverständlicher als die Vorgängerversion. „Wir können nicht erwarten, dass alle Mitarbeitenden Rechtsexperten sind“, so Kornicker. „Daher müssen wir unseren Mitarbeitenden allgemeine Grundsätze und Richtlinien zur Verfügung stellen, auf die sie in Zweifelsfällen ihre Entscheidungen stützen können.“

Die wichtigste Änderung des Verhaltenskodex betrifft die Verpflichtung von Novartis gegenüber ihren fünf wichtigsten Ansprechpartnern: Patienten, Mitarbeitenden, Aktionären, Partnern im Gesundheitswesen und der Gesellschaft im Allgemeinen. Das Dokument legt klare Grundsätze und Standards für das Geschäftsgebahren im Umgang mit diesen fünf Gruppen fest, die mit ihren Entscheidungen und Aktivitäten den Erfolg von Novartis beeinflussen.

Der Verhaltenskodex richtet sich in erster Linie an die Mitarbeitenden von Novartis. Die neue Version legt das Kernprinzip der Leistungsbeurteilung bei Novartis fest: Die Art und Weise, wie Geschäftsergebnisse erzielt werden, ist genauso wichtig wie das Ergebnis selbst. Die jährlich erbrachten Leistungen jedes einzelnen Mitarbeitenden werden an schriftlich festgelegten Zielen gemessen und das Verhalten anhand der Werte und Verhaltensweisen beurteilt.

Der neue Verhaltenskodex geht auch auf das Thema Vielfalt und Chancengleichheit ein. „Wir möchten deutlich machen, dass Vielfalt und Chancengleichheit sowie eine offene Geisteshaltung für uns wichtig sind“, ergänzte Kornicker. „Ob dieses Prinzip in lokalen Gesetzen festgelegt ist oder nicht, spielt für uns keine Rolle. Bei Novartis folgen wir diesem Grundsatz.“

Der Abschnitt zum Thema Bestechung ist ein weiteres Beispiel dafür, dass der Verhaltenskodex strengere Vorschriften enthält als die lokalen Gesetze in einigen Teilen der Welt. „Viele Länder verbieten die Bestechung von

Amtsträgern, einige weitere zudem die Bestechung von Privatpersonen“, so Kornicker. „Im Verhaltenskodex von Novartis machen wir deutlich, dass Novartis keinerlei Form von Bestechung duldet.“

„Der Verhaltenskodex bietet eine ausgezeichnete Plattform, um eine ethisch einwandfreie Geschäftsführung in einem breiteren Kontext zu diskutieren, und zwar sowohl aus der Perspektive des einzelnen Mitarbeitenden als auch der Organisation. Ausserdem unterstreicht er die wichtige Rolle, die Führungskräften von Novartis bei der Förderung von Integrität und der Einhaltung von Vorschriften zukommt. Diese ergeben sich nicht von selbst, sondern erfordern ein positives Umfeld. Prävention ist dabei nach wie vor der beste Ansatz, um Fehlverhalten zu verhindern“, erklärte Kornicker.

Aus diesem Grund untermauert der aktualisierte Verhaltenskodex die wichtige Rolle des Business Practices Office (BPO), des globalen Systems zur Meldung und Untersuchung von Fehlverhalten. Gemäss dem Verhaltenskodex sind die Mitarbeitenden verpflichtet, dem Unternehmen tatsächliches oder vermutetes Fehlverhalten durch einen definierten Berichtsprozess zu melden. Mitarbeitende, die mögliches Fehlverhalten melden oder zu einer Überprüfung oder Untersuchung derartiger Fälle beitragen, sind vor Vergeltungsmassnahmen geschützt.

Mitarbeitende können Vorfälle oder Fehlverhalten persönlich, in Briefform, via E-Mail, über eine spezielle Telefonnummer oder eine webbasierte Hotline in 91 Ländern und 55 Sprachen an das BPO melden. Alle Meldungen werden professionell untersucht, und die Ergebnisse der Untersuchungen werden dem zuständigen Management offengelegt.

„Wir nutzen das gesamte Massnahmen-spektrum – von Informationsmaterial und Schulungsprogrammen zur Steigerung des Bewusstseins und des Engagements der

Mitarbeitenden bis zum BPO-System“, ergänzte Kornicker. „Wir wollen auch nicht verschweigen, dass Disziplinar-massnahmen notwendig sind. Jedes Jahr treffen einzelne Mitarbeitende falsche Entscheidungen, die uns enttäuschen und zu einer Kündigung zwingen. Aber wir werden Fehlverhalten unter keinen Umständen tolerieren“, betonte Kornicker.

„Wir vertrauen unseren Führungskräften den Umgang mit vielen verschiedenen Risiken an, von Finanz- über Produktrisiken bis zu menschlichen Risiken. Es ist entscheidend, dass wir unseren Führungskräften die Verantwortung übertragen, Risiken im Zusammenhang mit der Einhaltung von Vorschriften zu steuern. Dies ist fester Bestandteil der Geschäftstätigkeit.“

WEITERE INFORMATIONEN

Thema	Website Informationen
ÜBERBLICK	
Corporate Citizenship bei Novartis	www.novartis.com/corporate-responsibility
Corporate Citizenship: Ziele und Ergebnisse	www.novartis.com/targets2012
Positionen zu wichtigen Themen	www.novartis.com/key-issues
UN Global Compact	www.novartis.com/un-global-compact
Global Reporting Initiative (GRI)	www.novartis.com/gri-report
ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN	
Überblick: Patienteninitiativen	www.novartis.com/access
Novartis Malaria Initiative	malaria.novartis.com
Novartis Foundation for Sustainable Development (NFSD)	www.novartisfoundation.org
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD)	www.novartis.com/nitd
Novartis Vaccines Institute for Global Health (NVGH)	www.novartis.com/nvgh
VERPFLICHTUNG GEGENÜBER MITARBEITENDEN	
Vielfalt und Chancengleichheit	www.novartis.com/diversity-inclusion
Be Healthy: Mitarbeiterinitiative für Gesundheit und Wohlbefinden	www.novartis.com/be-healthy
DEM UMWELTSCHUTZ VERPFLICHTET	
Überblick: Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	www.novartis.com/environmental-care
DER UNTERNEHMENSETHIK VERPFLICHTET	
Überblick: Unternehmensethik	www.novartis.com/business-conduct
Novartis Kodex und Richtlinien zu Corporate Citizenship	www.novartis.com/code-of-conduct

ASSURANCE-BERICHT („INDEPENDENT ASSURANCE REPORT“) ZUR CORPORATE CITIZENSHIP BERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS 2011

Bericht an das Audit and Compliance Committee der Novartis AG, Basel („Novartis“).

Wir haben eine Überprüfung mit eingeschränkter Sicherheit (limited assurance) bezüglich des in der Folge genannten Untersuchungsgegenstands im Zusammenhang mit der Corporate Citizenship (CC) Berichterstattung 2011 der Novartis durchgeführt.

UNTERSUCHUNGSgegenSTAND

Daten und Informationen zur CC Berichterstattung der Novartis und der konsolidierten Tochtergesellschaften für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr zu den folgenden Aspekten:

- Berichterstattungsprozesse im Zusammenhang mit der CC Berichterstattung zu den CC Kennzahlen sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Datenaggregation dieser CC Kennzahlen.
- Die „Corporate Citizenship: Wichtige Kennzahlen“ auf der Seite 61, die Zahlen zu „Novartis Projekte 2011 – Zugang zu medizinischer Versorgung“ auf Seite 65 und die „Daten zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt 2011“ auf Seite 77 publiziert im „Geschäftsbericht 2011 der Novartis Gruppe“.

KRITERIEN

Die Berichterstattungsprozesse hinsichtlich CC wurden beurteilt gemäss den Novartis internen Vorgaben und Richtlinien, wie im Folgenden dargelegt:

- Die CC Politik einschliesslich CC Richtlinien und des von Novartis erstellten Verhaltenskodexes.
- Die Verfahren, mit welchen die CC und GSU (Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz) Kennzahlen intern erhoben, verarbeitet und aggregiert werden.

VERANTWORTLICHKEIT UND METHODIK

Die Genauigkeit und Vollständigkeit von CC Kennzahlen unterliegen inhärent vorhandenen Grenzen, welche aus der Art und Weise der Datenerhebung, -berechnung und -schätzung resultieren. Unser Assurance-Bericht sollte deshalb im Zusammenhang mit den Novartis Richtlinien und Verfahren sowie den Definitionen zur Berichterstattung der CC-Leistung gelesen werden.

Für den Untersuchungsgegenstand und die Kriterien ist der Verwaltungsrat der Novartis AG verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese Angaben zu prüfen und eine Schlussfolgerung in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 zu ziehen.

VORGEHENSWEISE

Unsere Überprüfung beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- **Evaluation der Anwendung der Konzernrichtlinien**
Prüferische Durchsicht der Anwendung der Novartis Richtlinien zur internen CC Berichterstattung.
- **Befragung des Managements**
Befragung der Mitarbeiter, welche verantwortlich sind für internes Reporting und Datenerfassung auf Konzernebene.
- **Standortbesuche**
Besuch von ausgewählten Länderhauptsitzen und Standorten in Österreich, Indien, Singapur, Slowenien, im Vereinigten Königreich und in den USA. Die Auswahl der Standorte erfolgte aufgrund quantitativer und qualitativer Kriterien.
- **Beurteilung der Kennzahlen**
Stichprobenweise Überprüfung einer Aus-

wahl von GSU Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz.

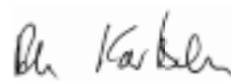
- **Prüferische Durchsicht der Dokumentation und Analyse relevanter Grundsatzdokumente**
Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis, einschliesslich der Konzerngrundsätze zur CC Politik, der Management- und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente zur Berichterstattung.
- **Beurteilung der Prozesse und Datenkonsolidierung**
Prüferische Durchsicht der Prozesse zur CC Berichterstattung hinsichtlich ihrer Zweckmässigkeit und Beurteilung des Konsolidierungsverfahrens auf Konzernebene.

SCHLUSSFOLGERUNGEN

Gestützt auf unsere Arbeitsschritte wie in diesem Bericht beschrieben sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Daten und Informationen wie im Untersuchungsgegenstand oben definiert und im Corporate Citizenship Bericht publiziert nicht den internen Vorgaben und Prozessen der Novartis Gruppe entsprechend aufbereitet wurden.

PricewaterhouseCoopers AG





Peter M. Kartscher



Stefan Rüegg

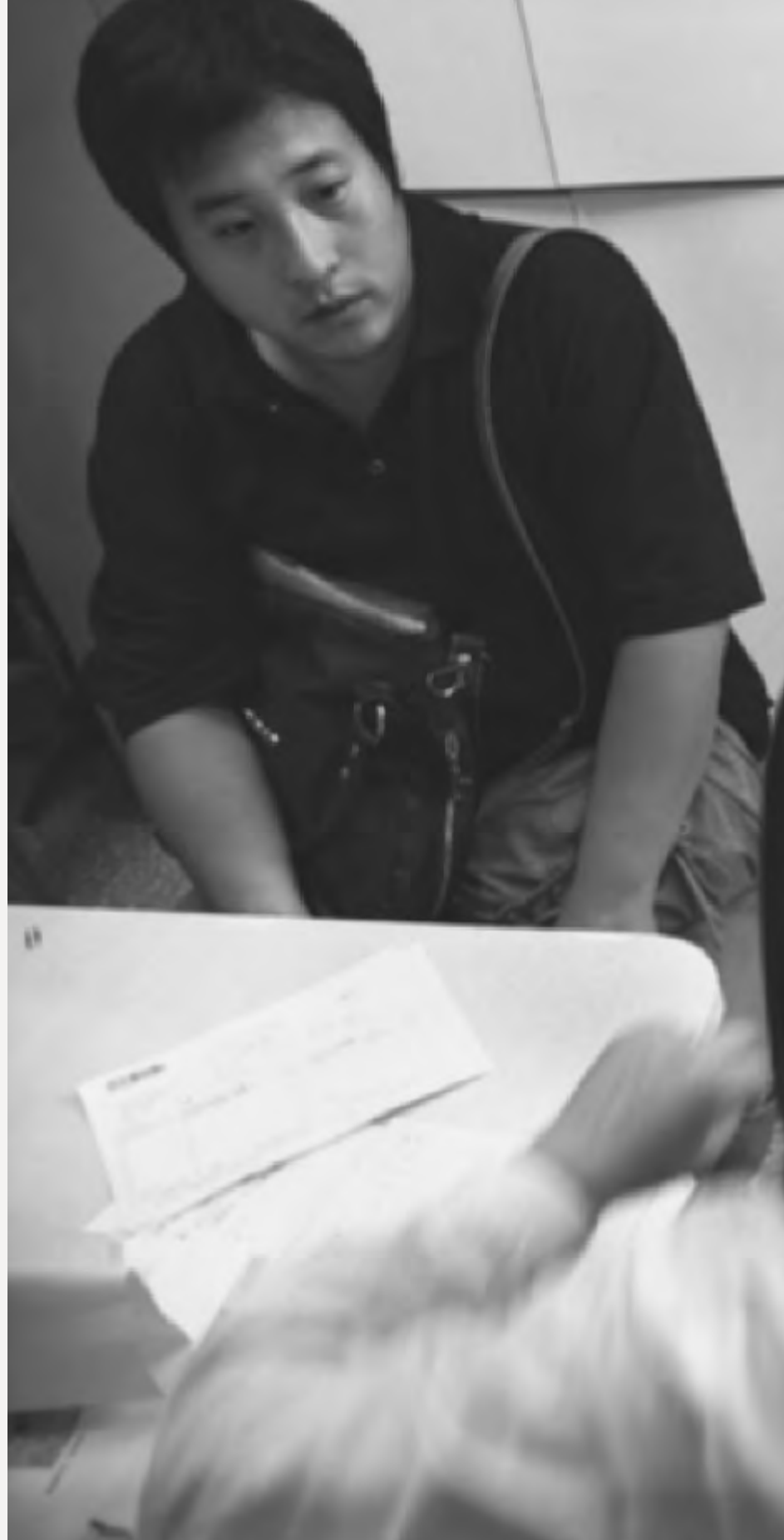
Basel, 24. Januar 2012

Schicksale anderer Menschen

ZHENGCHEN LIU: „Es begann alles mit einer Blutung in meinem Auge. Beim Lesen störte mich ein Punkt in der Mitte der Seite, genau im Zentrum meines Blickfelds. Die Ursache meines Problems lag jedoch nicht in meinen Augen. Nach einer ganzen Reihe ärztlicher Untersuchungen wurde mir mitgeteilt, dass die Anzahl der weissen Blutkörperchen in meinem Blut zwischen 4 000 und 10 000 liegen sollte. Bei mir lag der Wert mit 430 000 weit darüber. Der Arzt erklärte mir, dass es dafür viele Ursachen geben könnte. ‚Vielleicht haben Sie eine starke Erkältung‘, meinte er, ‚es könnte aber auch Leukämie sein.‘ Und ich wusste, dass ich keine Erkältung hatte.

Soweit ich mich erinnere, blieb ich relativ gelassen, bis mich meine Eltern am nächsten Morgen im Krankenhaus besuchten. Erst dann kamen mir die Tränen. Plötzlich war ich mit einer ungewissen Zukunft konfrontiert. Alles erschien anders und wichtig zu sein, selbst Kleinigkeiten wie das Aufdrehen des Wasserhahns, das Waschen meines Gesichts oder das Zähneputzen. In China ist Leukämie vielleicht noch mehr mit Angst behaftet als andere Krebserkrankungen. Die Menschen haben fürchterliche Angst vor Leukämie. Sie glauben, dass bei anderen Krebsarten nur der Tumor entfernt werden muss, um wieder gesund zu werden. Bei Leukämie könnten jedoch eine Knochenmarktransplantation oder sehr teure Medikamente erforderlich sein. Was auch immer zur Behandlung notwendig ist – es gibt keine einfache Lösung. Ich persönlich glaubte, dass Leukämie mich in allen Lebensbereichen treffen würde, in meiner finanziellen Situation, meinen Beziehungen und meinem Studium an der Universität. Ich studierte gerade Management. Viele, die dieses Studium abschliessen, arbeiten danach bei Banken im Investmentbereich und verdienen viel Geld. Für mich stellte sich dagegen die Frage, ob ich überhaupt jemals einen Job finden würde. Ausserdem kam meine damalige Freundin aus einer chinesischen Provinz, in der die Töchter traditionsgemäss einen wohlhabenden Geschäftsmann heiraten sollen. Die Familie meiner Freundin war zwar nicht wohlhabend, aber so ist eben diese Tradition. Deshalb musste sie ihre Beziehung zu mir abbrechen. Als Tochter hatte sie die Entscheidung ihrer Mutter zu akzeptieren.

Ungefähr einen Monat nach meiner Diagnose habe ich das Knochenmarkspenderregister ‚Sonnenschein‘ eingerichtet. Um ehrlich zu sein, gründete ich die Organisation ursprünglich in der Hoffnung, damit mein eigenes Leben retten zu können. Aufgrund der Informationen der Ärzte hielt ich eine







Knochenmarktransplantation damals für meine einzige Überlebenschance. Es fand sich jedoch kein geeigneter Spender. Anfangs hatte ich gehofft, dass mir meine Eltern Knochenmark spenden könnten. Es stellte sich jedoch heraus, dass sie als Spender nicht geeignet waren.

In der Anfangszeit war das Register eine Studentenorganisation wie die Studentenvereinigung, um die wir uns in unserer Freizeit kümmerten. Heute ist die New Sunshine Charity Foundation eine Stiftung für den Kampf gegen die Leukämie. Wir haben ein Register für Knochenmarkspender – inzwischen gibt es in China sogar zwei solche Register –, ausgebildetes Personal und Hunderte von Freiwilligen, die Kinder und Erwachsene mit Leukämie in vielerlei Hinsicht unterstützen. Ich hatte am Anfang keine Ahnung, wie man so eine Stiftung führt. Und auch heute ist diese Aufgabe manchmal noch recht anstrengend für mich. Ich habe zwar gelernt, die Ruhe zu bewahren und das Auf und Ab meiner Gefühle beim Besuch von Patienten unter Kontrolle zu bringen, trotzdem bin ich manchmal deprimiert. Es gibt so viele Patienten, und wir können nicht allen helfen.

Man kann das Leben mit dieser Krankheit meines Erachtens nur dann gut meistern, wenn man seine Erwartungen und sich selbst ständig anpasst. Gestern haben wir in China den ‚Tag der Kinder‘ gefeiert und in den Kinderstationen Geschenke verteilt. Vor drei Tagen habe ich die Ergebnisse meiner jüngsten Knochenmarkttests erhalten. So bringt jeder Tag etwas Neues.“

PATIENTIN (ANONYM): „Vor meiner Diagnose hatte ich mir mein Leben folgendermassen vorgestellt: Ich absolviere mein Studium, bekomme ein Baby, lebe ein ganz normales Familienleben, veröffentliche ein paar Artikel und werde Professorin. Doch vor drei Jahren wurde bei mir chronisch-myeloische Leukämie (CML) diagnostiziert. Plötzlich war alles anders. Die meisten Veränderungen haben mich vor allem emotional getroffen. Ich war zu jener Zeit bereits fünf Jahre verheiratet. Mein Mann wünscht sich ein Baby, aber meiner Meinung nach ist jetzt nicht der richtige Zeitpunkt dafür. Ich weiss, dass man die Medikamente erst bei vollständiger Remission absetzen soll. Damit nicht genug, ich habe meiner Schwiegermutter und meiner Schwägerin noch nichts

von meiner Krankheit erzählt. Auch mein Mann möchte mit ihnen immer noch nicht darüber sprechen. Er möchte wohl die Gefühle seiner Mutter nicht verletzen, weil er weiss, dass sie dann Angst hätte, niemals ein Enkelkind zu bekommen. Und obwohl mein Mann und ich an der besten Universität Chinas unseren Abschluss gemacht haben und wir beide gute Jobs haben, würde sie sich wahrscheinlich Sorgen machen, was andere über mich und damit auch über sie denken könnten.

Es gibt viele Vorurteile. An meinem Arbeitsplatz sind die Leute glücklicherweise aufgeschlossen. Ihre Einstellung mir gegenüber hat sich seit meiner Erkrankung nicht verändert. Generell gibt es aber zwei Arten der Reaktion: Einige haben Mitleid, von anderen wird man nicht mehr für voll genommen. Mitleid ist eine verständliche Reaktion. Denn wer würde sich schon freuen, wenn er von der Leukämieerkrankung eines anderen erfährt?

Heute habe ich mein Leben wieder besser im Griff als früher. Aber ich muss mich regelmässigen Tests unterziehen und fühle mich manchmal nicht ganz

auf der Höhe. Ich strebe zwar keinen Dokortitel mehr an, bin aber weiterhin beruflich aktiv. Ich unterrichte als Teilzeitkraft und arbeite ehrenamtlich am Volkskrankenhaus in Beijing für Professorin Qian Jiang. Zu ihr kommen sehr viele Menschen aus ganz China. Manche stehen schon um 6.00 Uhr morgens vor der Tür, obwohl die Klinik erst um 8.00 Uhr öffnet. Die Ärztin versorgt dann 50 bis 60 Patienten an einem Tag. Ich habe sie manchmal bei ihrer Arbeit beobachtet. Und obwohl sie oft unter enormem Zeitdruck steht, geht es den Patienten in ihrer Obhut gut. Sie ist schon fast eine Berühmtheit und – soviel ich weiss – in der CML-Behandlung die erfahrenste Expertin des Landes.

Manchmal ist es meine Aufgabe, die Untersuchungsergebnisse der Patienten zu Papier zu bringen und zu ordnen, und hin und wieder muss ich die Menschenmenge vor ihrer Tür in Schach halten. Einmal haben Patienten die Ärztin auf Knien um Hilfe gebeten. Darüber war ich sehr bestürzt. Aber andererseits hat mir dieser Vorfall bewusst gemacht, dass mein Leben im Vergleich zum Schicksal anderer Menschen gar nicht so schlecht ist. Man muss das Beste aus seinem Leben machen."



CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

Novartis strebt die Schaffung von nachhaltigem Wert an. Unsere Corporate Governance fördert dieses Ziel. Sie steht im Einklang mit anwendbarem Recht, setzt „Best Corporate Governance Standards“ um und ist im Besonderen auf Novartis zugeschnitten.

INHALT

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	Einleitung	87
	Unsere Corporate Governance	88
	Unsere Aktionäre	88
	Unser Verwaltungsrat	92
	Unsere Geschäftsleitung	104
	Die unabhängige Revisionsstelle	109
	Weitere Informationen	110

EINLEITUNG

Die Corporate Governance von Novartis basiert auf einem System gegenseitiger Kontrolle zwischen den Aktionären, dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung, das darauf ausgerichtet ist, die Interessen von Novartis und ihren Aktionären zu wahren und nachhaltigen Wert zu schaffen.

Seit der Gründung von Novartis im Jahr 1996 hat der Verwaltungsrat die Corporate Governance laufend verbessert. Vorausschauend hat er neue Best Corporate Governance Standards umgesetzt, lange bevor diese im Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance oder im Gesetz verankert wurden.

Als Dr. Daniel Vasella 1999 zusätzlich zu seiner Funktion als Delegierter des Verwaltungsrats zum Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt wurde, führte Novartis als Kontrollinstrument die neue Funktion des Lead Director ein. Ausserdem wurden drei neue Verwaltungsratsausschüsse – der Vergütungsausschuss, das Audit and Compliance Committee und das Corporate Governance and Nomination Committee – gebildet, denen ausschliesslich unabhängige Verwaltungsräte angehören.

2002, fünf Jahre bevor die Gesellschaften gesetzlich verpflichtet wurden, die Gesamtvergütung für die Geschäftsleitung sowie die höchste Vergütung für ein Geschäftsleitungsmitglied offenzulegen, hatte Novartis bereits einen weiter gehenden Offenlegungsstandard eingeführt und seitdem die jährlichen Vergütungen jedes Geschäftsleitungsmitglieds einzeln offengelegt.

2004, zwei Jahre früher als für nicht-US-Unternehmen verlangt, erfüllte Novartis bereits die anspruchsvollen Zertifizierungsrichtlinien des Sarbanes-Oxley Act, inklusive derjenigen von Kapitel 404 dieses Gesetzes.

2009 gründete der Verwaltungsrat ein neues Risk Committee. Dieser Ausschuss des Verwaltungsrats überwacht das Risikomanagement des Konzerns und unterstützt den Verwaltungsrat bei seiner Aufsichtspflicht gegenüber der Geschäftsleitung in diesem kritischen Bereich. Das Risk Committee fördert eine Kultur risikoberücksichtigender Entscheidungsfindung, ohne dass Innovation oder das Eingehen vernünftiger Risiken unverhältnismässig beschränkt würden.

2010 wurden die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrats und des CEO voneinander getrennt. Ausserdem wurden mehrere neue Best-Corporate-Governance-Standards proaktiv umgesetzt. Darunter fallen die Einführung einer konsultativen Aktionärsabstimmung über das Vergütungssystem (sog. „Say-on-Pay“-Abstimmung), Änderung des Vergütungssystems für Führungskräfte, um Anreize stärker an den langfristigen Erfolg von Novartis anzuknüpfen, sowie die Offenlegung zusätzlicher Informationen – unter anderem über die Qualifikationen der Verwaltungsratsmitglieder.

2011 wurde die erste „Say-on-Pay“-Abstimmung abgehalten, in der die Aktionäre das Vergütungssystem von Novartis guthiessen.

Novartis evaluiert neue Best Governance Standards und setzt jene um, die das Unternehmen als für Novartis geeignet erachtet. Diese

Standards werden in der Folge auf Novartis, ihr Geschäft, ihr Management, ihre Anspruchsgruppen und ihre Aktionäre zugeschnitten, um ein Corporate Governance System zu errichten, das die Schaffung von nachhaltigem Wert unterstützt. Dieses Ziel liesse sich bei Übernahme nicht individuell zugeschnittener Corporate Governance Standards („Einheitslösungen“) nicht erreichen, und kann gar nicht erreicht werden, falls Corporate Governance Standards in verbindliche Einheitsvorschriften umgewandelt würden, wie das zurzeit in der Schweiz in Betracht gezogen wird.

Das Schweizer Parlament erwägt gegenwärtig die Einführung verbindlicher Einheitsvorschriften, wie etwa eine verbindliche Aktionärsabstimmung über die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und ein Verbot von Antrittsboni (sog. „Sign-on“-Bonus). Solche Vorschriften nähmen den Unternehmen die Flexibilität, Corporate Governance Empfehlungen an die jeweiligen Umstände und ihre eigenen Bedürfnisse anzupassen. Bei einer Einführung solcher Vorschriften bekäme die Schweiz zudem ein Corporate Governance System, das deutlich restriktiver wäre als die Systeme anderer Länder. Derart verbindliche Corporate Governance Vorschriften sind nicht erforderlich. Der „Markt“ (Corporate Governance Rating Agenturen, institutionelle Anleger, Börsen) spielt bereits eine sehr wirkungsvolle Rolle und beurteilt, ob eine abgegebene Erklärung ausreichend und nachvollziehbar ist oder nicht.

Gleichzeitig lassen sich aber auch positive Entwicklungen feststellen. Das Bewusstsein und die Bereitschaft der Aufsichtsbehörden nimmt zu, viele Probleme der Corporate Governance zu regeln, auf welche Unternehmen seit längerem hinweisen, die es aber bis jetzt nicht auf die „Corporate Governance Traktandenliste“ geschafft haben: 2010 griff zuerst die US-amerikanische Securities and Exchange Commission (SEC) mit ihrem „Concept Release on the U.S. Proxy System“, und 2011 dann die Europäische Kommission mit ihrem Grünbuch „EU Corporate Governance Framework“ zahlreiche dieser Fragen auf, darunter die Mängel im Vollmachts- und Weisungssystem, die potenziellen Interessenkonflikte sowie die mangelnde Sorgfalt und Transparenz von Corporate Governance Agenturen (sog. „proxy advisory firms“) und das – in den Worten der EU-Kommission – „unangemessene kurzfristige Denken unter Anlegern“. Zu diesem letzten Punkt lässt die britische Regierung im Rahmen des sogenannten „Kay Review“ untersuchen, ob die Zeithorizonte von Investoren mit jenen ihrer Auftraggeber übereinstimmen und ob die Aktienmärkte und die Regeln der Regierungen dazu beitragen, langfristige Zeithorizonte von institutionellen Aktionären und Fondsmanagern zu fördern und Verwaltungsräte zu überzeugen, einen langfristigen Zeithorizont einzunehmen.

Im Mittelpunkt einer guten Corporate Governance stehen ein starker Verwaltungsrat, der die Interessen der Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen vertritt, und ein Management, das sich durch Professionalität und Integrität auszeichnet. Diese bilden das Fundament, damit nachhaltiger Wert geschaffen werden kann. Die Grösse, Zusammensetzung und Struktur des Verwaltungsrats lassen sich einfach

beschreiben und extern kontrollieren. Schwieriger ist es, darlegen zu können, dass grundlegende Prozesse wie der Austausch von Informationen oder die Entscheidungsfindung richtig funktionieren. Noch schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, ist es, die Verwaltungsratskultur zu beschreiben, obwohl diese für eine effektive Arbeit von Verwaltungsräten entscheidend ist. Bei Novartis wird eine Atmosphäre gefördert, die es den Verwaltungsratsmitgliedern erlaubt, heikle Fragen zu stellen, abweichende Meinungen zu äussern und sich – dank umfassender Kontakte mit Führungskräften in- und ausserhalb von Verwaltungsratssitzungen – den unabhängigen Zugang zu Informationen zu sichern. Auch Diversität im Verwaltungsrat ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Verwaltungsrats. Der Verwaltungsrat von Novartis zeichnet sich durch Diversität in Bezug auf Herkunft, Interessen und Fähigkeiten seiner Mitglieder aus.

UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

GESETZE UND REGELWERKE

Novartis unterliegt schweizerischem Recht, namentlich dem Aktien- und Börsenrecht, wie auch dem US-amerikanischen Börsenrecht, soweit dieses auf ausländische Emittenten anwendbar ist.

Auf Novartis sind ausserdem die Regularien der Schweizer Börse (SIX Swiss Exchange) anwendbar, einschliesslich der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance.

Die Regelwerke der New York Stock Exchange (NYSE) sind auf Novartis anwendbar, soweit diese für ausländische Emittenten gelten. Gegenüber der NYSE ist Novartis verpflichtet, substanzielle Abweichungen ihrer Corporate Governance von jener an der NYSE kotierter US-amerikanischer Gesellschaften zu beschreiben. Anders als dies die Corporate Governance Regularien vorsehen, die für an der NYSE kotierten US-amerikanischen Gesellschaften gelten, erhalten die Aktionäre von Novartis keine schriftlichen Berichte der Verwaltungsratsausschüsse. Ausserdem wird die externe Revisionsstelle nicht durch das Audit and Compliance Committee bestellt, sondern von der Generalversammlung gewählt. Zudem dürfen die Aktionäre von Novartis zwar nicht über alle aktienbasierten Vergütungspläne abstimmen, sie haben aber das Recht, nicht bindend über das Gehaltssystem von Novartis abzustimmen. Diese Abstimmung wird vor jeder erheblichen Änderung des Gehaltssystems durchgeführt, mindestens aber bei jeder dritten Generalversammlung. Des Weiteren hat der Verwaltungsrat von Novartis zur Risikoüberwachung ein separates Risk Committee eingesetzt, anstatt diese Verantwortung an das Audit and Compliance Committee zu delegieren.

SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE

Novartis wendet den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance an.

CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS VON NOVARTIS

Novartis hat die oben beschriebenen Corporate Governance Standards in den Statuten sowie im Organisationsreglement umgesetzt (www.novartis.com/corporate-governance).

Das Corporate Governance and Nomination Committee überprüft diese Standards regelmässig aufgrund der jeweils vorherrschenden „Best Practices“ und legt dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Verbesserung der Corporate Governance von Novartis zur Beurteilung vor.

Weitere Informationen zur Corporate Governance sind auf der folgenden Website von Novartis abrufbar: <http://www.novartis.com/corporate-governance>

Die Statuten, das Organisationsreglement sowie die Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse können schriftlich unter folgender Adresse bestellt werden: Novartis AG, Corporate Secretary, Lichtstrasse 35, CH-4056 Basel, Schweiz.

UNSERE AKTIONÄRE

AKTIEN

AKTIENKAPITAL DER NOVARTIS AG

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt CHF 1 372 811 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 745 623 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50.

Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch bedingtes Kapital. Die Novartis AG hat keine Stimmrechtsaktien. Alle Aktien haben das gleiche Stimmrecht. Es sind keine Vorzugsaktien, Partizipations- oder Genussscheine ausgegeben.

Die Aktien der Novartis AG sind an der SIX Swiss Exchange kotiert und zum Handel zugelassen (Valoren-Nr.: 001200526, ISIN-Code: CH0012005267, Tickersymbol: NOVN). Aktien der Novartis AG sind ausserdem in Form von American Depositary Receipts (ADR), die Novartis American Depositary Shares (ADS) verkörpern, an der NYSE kotiert und zum Handel zugelassen (Valoren-Nr.: 567514, ISIN-Code: US66987V1098, Tickersymbol: NVS).

Der Inhaber eines ADS besitzt die im Deposit Agreement aufgeführten Rechte (wie beispielsweise das Stimmrecht und das Recht auf Dividende). Die als Depotstelle der Novartis ADS fungierende JPMorgan Chase Bank, New York, welche die den ADS zugrunde liegenden Aktien hält, ist als Aktionärin im Aktienregister von Novartis eingetragen. Ein ADS ist keine Novartis Aktie und ein ADS-Inhaber ist kein Aktionär von Novartis. ADS-Inhaber üben ihre Stimmrechte aus, indem sie die Depotstelle mit der Ausübung ihrer Stimmrechte beauftragen. Jeder ADS entspricht einer Novartis Aktie.

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

Novartis hat im Jahr 1999 erstmals eigene Aktien erworben. Seither wurden fünf Aktienrückkaufprogramme im Gesamtwert von CHF 19 Milliarden durchgeführt. Die im Rahmen des ersten Rückkaufprogramms erworbenen Aktien wurden nicht vernichtet. Die im Rahmen der anderen vier Rückkaufprogramme erworbenen Aktien wurden demgegenüber vernichtet. Anlässlich der im Februar 2008 abgehaltenen Generalversammlung haben die Aktionäre den Verwaltungsrat ermächtigt, ein sechstes Aktienrückkaufprogramm durchzuführen, um eigene Aktien bis zu einem maximalen Gesamtwert von CHF 10 Milliarden über eine zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zu erwerben. Im Jahr 2008 wurden im Rahmen dieses Programms 6 Millionen Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 49,42 pro Aktie zurückgekauft und vernichtet. Im April 2008 wurde das Aktienrückkaufprogramm zugunsten der Schuldentilgung vorübergehend eingestellt. Im Dezember 2010 gab der Verwaltungsrat bekannt, dass das Aktienrückkaufprogramm wieder aufgenommen würde, um eine Verwässerung für die bestehenden Novartis Aktionäre im Zusammenhang mit der vorgeschlagenen Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis zu minimieren. 2010 wurden keine Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms erworben. 2011 wurden 39 430 000 Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms erworben.

ÄNDERUNG DES AKTIENKAPITALS

In den letzten drei Jahren kam es zu folgenden Änderungen des Aktienkapitals von Novartis:

Novartis führte eine Aktienkapitalerhöhung durch: Am 8. April 2011 wurde das Aktienkapital zwecks Abschluss der Fusion von Alcon, Inc. in die Novartis AG um CHF 54 Millionen von CHF 1 318 811 500 auf CHF 1 372 811 500 erhöht, wozu 108 000 000 voll liberierte Namensaktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50 ausgegeben wurden.

Als Folge eines Aktienrückkaufprogramms wurde das Aktienkapital von Novartis wie folgt herabgesetzt: 2009 wurde das Aktienkapital um CHF 3 Millionen von CHF 1 321 811 500 auf CHF 1 318 811 500 gesenkt.

KAPITALVERÄNDERUNGEN

Jahr	Anzahl Aktien			Betrag der Kapitalveränderung in CHF
	per 1. Januar	Aktien	per 31. Dezember	
2009	2 643 623 000	-6 000 000	2 637 623 000	-3 000 000
2010	2 637 623 000	0	2 637 623 000	0
2011	2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000 ¹	54 000 000

¹ Kapitalerhöhung wie oben angegeben

Weiterführende Informationen über Änderungen des Aktienkapitals sind in der Erläuterung 6 im Anhang zur Jahresrechnung der Novartis AG enthalten.

WANDEL- UND OPTIONSRECHTE

Novartis hat keine Wandelanleihen, Optionsscheine oder andere Wertpapiere ausgegeben, die Rechte auf Novartis Aktien einräumen, mit Ausnahme der im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugeteilten Optionen.

AKTIENBETEILIGUNGEN

BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember 2011 folgende registrierte Aktionäre (einschliesslich Nominees und der Depotstelle für ADS) eine stimmberechtigte Beteiligung von mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals von Novartis:¹

- Aktionäre: Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel, Schweiz, 4,1% des Aktienkapitals; Emasan AG, mit Sitz in Basel, Schweiz, 3,2% des Aktienkapitals;
- Nominees: JPMorgan Chase Bank, New York, 10,9% des Aktienkapitals; Nortrust Nominees, London, 3,2% des Aktienkapitals, Mellon Bank, Everett, Massachusetts, 3% des Aktienkapitals; und
- Depotstelle für ADS: JPMorgan Chase Bank, New York, 11% des Aktienkapitals.

¹ Ausgenommen sind 5,76% des Aktienkapitals, das von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften als eigene Aktien gehalten werden.

Gemäss einer bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldung hielt Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA, per 31. Dezember 2011 zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals der Novartis AG.

Die Offenlegungsmeldungen an die Novartis AG und die SIX Swiss Exchange im Zusammenhang mit Aktienbeteiligungen an der Novartis AG werden auf der elektronischen Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange veröffentlicht und können über die Suchmaske der Veröffentlichungsplattform der Offenlegungsstelle über den folgenden Weblink abgefragt werden:

http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_de.html

Novartis hat mit keinem ihrer Aktionäre eine Vereinbarung bezüglich der Ausübung der Stimmrechte oder anderer Rechte an Novartis Aktien abgeschlossen.

KREUZBETEILIGUNGEN

Novartis hält keine Kreuzbeteiligung von mehr als 5% des Kapitals oder der Stimmrechte an anderen Unternehmen.

VERTEILUNG DER AKTIEN VON NOVARTIS

Die Informationen in den folgenden Tabellen beziehen sich nur auf im Aktienregister eingetragene Aktionäre, nicht aber auf Dispoaktionäre. Zudem können die in den Tabellen enthaltenen Informationen nicht als repräsentativ für die gesamte Aktionärsbasis von Novartis angesehen werden, weil die Nominees und JPMorgan Chase Bank als Depotstelle für ADS stellvertretend für eine grosse Anzahl von Aktionären im Aktienregister eingetragen sind.

Am 31. Dezember 2011 hatte Novartis mehr als 164 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre.

Die folgende Tabelle enthält Informationen über die Verteilung der im Aktienregister eingetragenen Aktionäre nach Anzahl gehaltener Aktien:

ANZAHL GEHALTENER AKTIEN

Per 31. Dezember 2011	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1–100	20 836	0,05
101–1 000	97 906	1,59
1 001–10 000	41 655	4,25
10 001–100 000	3 837	3,60
100 001–1 000 000	495	5,26
1 000 001–5 000 000	79	6,60
5 000 001 oder mehr ¹	35	53,58
Total registrierte Aktionäre/Aktien	164 843	74,93
Nicht registrierte Aktien		25,07
Total		100,00

¹ Einschliesslich der oben aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionäre

Die folgende Tabelle enthält Informationen über die Verteilung der im Aktienregister eingetragenen Aktionäre nach Art:

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH ART

Per 31. Dezember 2011	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	96,05	12,37
Juristische Personen	3,85	39,00
Nominees, Treuhänder	0,10	48,63
Total	100,00	100,00

Die folgende Tabelle enthält Informationen über die Verteilung der im Aktienregister eingetragenen Aktionäre nach Ländern:

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH LÄNDERN

Per 31. Dezember 2011	Aktionäre in %	Aktien in %
Frankreich	2,86	1,32
Deutschland	4,34	3,47
Schweiz ¹	89,37	43,03
Grossbritannien	0,51	3,07
USA	0,36	44,57
Andere Länder	2,56	4,54
Total	100,00	100,00

¹ Ausgenommen sind 5,76% des Aktienkapitals, welche von Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften als eigene Aktien gehalten werden

RECHTE DER AKTIONÄRE

STIMMRECHT („EINE AKTIE, EINE STIMME“)

Jede mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragene Aktie von Novartis gewährt eine Stimme an der Generalversammlung.

Die Inhaber von ADS können durch entsprechende Instruktion der JPMorgan Chase Bank, als Depotstelle für ADS, das Stimmrecht der den ADS unterliegenden Novartis Aktien ausüben. Werden keine Stimminstruktionen erteilt, übt JPMorgan Chase Bank die diesen ADS unterliegenden Stimmrechte der Novartis Aktien aus, indem sie den unabhängigen Stimmrechtsvertreter der Novartis AG zur Ausübung dieser Stimmrechte nach freiem Ermessen ermächtigt.

BESCHLÜSSE UND WAHLEN AN DER GENERALVERSAMMLUNG

Die Generalversammlung beschliesst und wählt mit der absoluten Mehrheit der an der Generalversammlung vertretenen Aktienstimmen. Gemäss den Statuten (www.novartis.com/corporate-governance) ist eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der an der Generalversammlung vertretenen Aktienstimmen erforderlich für:

- die Änderung des Gesellschaftszwecks der Novartis AG,
- die Einführung von Stimmrechtsaktien,
- die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien und die Aufhebung einer solchen Beschränkung,
- die Schaffung bzw. Erhöhung von genehmigtem oder bedingtem Kapital,
- die Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen,
- die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts,
- die Verlegung des Sitzes der Novartis AG oder
- die Auflösung der Novartis AG.

Ausserdem sieht das Gesetz für andere Beschlüsse – beispielsweise zur Durchführung einer Fusion oder einer Unternehmensspaltung – ebenfalls ein besonderes Quorum vor.

WEITERE AKTIONÄRSRECHTE

Aktionäre, die mindestens 10% des Aktienkapitals vertreten, können die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen. Aktionäre, die Aktien im Gesamtnennwert von mindestens CHF 1 Million vertreten, können die Aufnahme eines bestimmten Verhandlungsgegenstands in die Traktandenliste der Generalversammlung verlangen. Die Traktandierung muss hierbei mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und des Antrags, über den die Aktionäre abzustimmen haben, angebracht werden.

Aktionäre haben das Recht, eine Dividende zu erhalten und einen anderen Aktionär, den vom Unternehmen ernannten Stimmrechtsvertreter, den unabhängigen Stimmrechtsvertreter oder einen Depotstimmrechtsvertreter zu ihrem Vertreter zu ernennen. Ausserdem besitzen sie die weiteren Aktionärsrechte gemäss schweizerischem Recht.

REGISTRIERUNG ALS AKTIONÄR

Novartis Aktien sind frei übertragbar. Stimmrechte können nur von Aktionären ausgeübt werden, die im Aktienbuch von Novartis eingetragen sind. Die Eintragung erfordert die Erklärung des Aktionärs, dass er die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben hat. Gemäss den Statuten kann der Verwaltungsrat Nominees mit Stimmrecht im Aktienbuch eintragen. Registrierungsbeschränkungen von Nominees sind nachfolgend beschrieben.

Gemäss den Statuten wird kein Aktionär für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen. Der Verwaltungsrat kann auf Antrag hin Ausnahmen gewähren. Ausnahmen sind den unter Unsere Aktionäre – Aktienbeteiligungen aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionären gewährt worden. Im Jahr 2011 wurden keine Ausnahmen beantragt.

Für Inhaber von ADS gelten dieselben Registrierungsbeschränkungen wie für Aktionäre von Novartis.

Angesichts der traditionell tiefen Aktionärsbeteiligung an Generalversammlungen in der Schweiz erachtet Novartis die Registrierungsbeschränkung als notwendig, um zu verhindern, dass ein Minderheitsaktionär eine Generalversammlung dominieren kann.

Gemäss den Statuten wird kein Nominee für mehr als 0,5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht eingetragen. Der Verwaltungsrat kann Ausnahmen gewähren, wenn ein Nominee den Namen, die Anschrift und die Anzahl der Aktien derer offenlegt, für die er 0,5% oder mehr des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals hält. Ausnahmen sind den unter Unsere Aktionäre – Aktienbeteiligungen – Bedeutende Aktionäre aufgeführten Nominees gewährt worden.

Für Inhaber von ADS gelten dieselben Registrierungsbeschränkungen wie für Aktionäre von Novartis.

Die in den Statuten enthaltenen Registrierungsbeschränkungen können nur durch Beschluss der Generalversammlung aufgehoben werden. Ein solcher Beschluss bedarf der Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der vertretenen Aktienstimmen.

Miteinander verbundene oder in gemeinsamer Absprache handelnde Aktionäre, Inhaber von ADS oder Nominees, welche die Registrierungsbeschränkungen zu umgehen versuchen, werden zum Zweck der Durchsetzung der Registrierungsbeschränkung als eine Person bzw. als ein Nominee behandelt.

KEINE HANDELSBESCHRÄNKUNG

Die Registrierung im Aktienregister von Novartis oder im ADS-Register der JPMorgan Chase Bank schränkt die Handelbarkeit der Novartis Aktien bzw. der ADS in keiner Weise ein. Registrierte Novartis Aktien oder ADS unterliegen keiner von Novartis oder JPMorgan Chase Bank auferlegten Handelsbeschränkung. Im Aktienregister eingetragene Novartis Aktionäre oder im ADS-Register eingetragene Inhaber von ADS können somit Aktien bzw. ADS jederzeit kaufen oder verkaufen, auch vor einer Generalversammlung und unabhängig vom Stichtag der Schliessung des Aktienregisters (Record Date). Das Record Date dient lediglich dazu, das Stimmrecht an der Generalversammlung von Novartis zu ermitteln.

KONTROLLWECHSEL

KEIN „OPTING-UP“, KEIN „OPTING-OUT“

Gemäss Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz) muss, wer direkt oder indirekt oder gemeinsam mit Dritten mehr als 33 1/3% der Stimmrechte einer Gesellschaft erwirbt – unabhängig davon, ob diese Rechte ausübbar sind –, ein Angebot für sämtliche kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten. Die Gesellschaft kann den Grenzwert bis auf 49% der Stimmrechte anheben („Opting-up“) oder kann, unter bestimmten Umständen, auf die Festlegung eines Grenzwerts verzichten („Opting-out“). Novartis hat keine derartige Massnahme getroffen.

KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln zugunsten der Verwaltungsratsmitglieder. In Bezug auf die Mitglieder der Geschäftsleitung wird auf den Abschnitt Unsere Geschäftsleitung – Verträge mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung weiter unten verwiesen.

UNSER VERWALTUNGSRAT

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE



WAHL UND AMTSZEIT

Alle Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln gewählt.

Verwaltungsratsmitglieder werden von den Aktionären an Generalversammlungen für eine Amtszeit von maximal drei Jahren gewählt. Die Amtszeiten der Verwaltungsratsmitglieder sind derart abgestimmt, dass jedes Jahr etwa ein Drittel aller Verwaltungsratsmitglieder neu gewählt bzw. wieder gewählt werden. Unter schweizerischem Recht kann die Generalversammlung die Verwaltungsratsmitglieder ungeachtet ihrer Amtszeiten jederzeit abwählen.

Die durchschnittliche Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder beträgt acht Jahre, das Durchschnittsalter ist 62 Jahre. Verwaltungsratsmitglieder müssen bei Erreichen des 70. Lebensjahrs ihr Mandat niederlegen. Die Aktionäre können von dieser Regel Ausnahmen gewähren und Verwaltungsratsmitglieder über die Alterslimite hinaus für Amtszeiten von jeweils höchstens drei Jahren wiederwählen.

Vorname, Familienname	Nationalität	Jahrgang	Erstmalige Wahl an GV	Letztmalige Wahl an GV	Ablauf der Amtszeit
Dr. Daniel Vasella	CH	1953	1996	2010	2013
Prof. Dr. Ulrich Lehner	D	1946	2002	2011	2014
Prof. Dr. William Brody	USA	1944	2009	2009	2012
Prof. Dr. Srikant Datar	USA	1953	2003	2009	2012
Ann Fudge	USA	1951	2008	2011	2014
Dr. h. c. Pierre Landolt	CH	1947	1996	2011	2014
Dr. Enrico Vanni	CH	1951	2011	2011	2014
Dr. Andreas von Planta	CH	1955	2006	2009	2012
Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking	D	1952	2003	2009	2012
Marjorie M.T. Yang	CHN	1952	2007	2010	2013
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	CH	1944	1999	2009	2012

QUALIFIKATIONEN DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Das Corporate Governance and Nomination Committee legt die Kriterien für die Auswahl der Verwaltungsratsmitglieder und der Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse fest. Berücksichtigt werden dabei Faktoren wie Fähigkeiten und Wissen, Perspektivenvielfalt, beruflicher Hintergrund, Expertise, die für die Geschäftstätigkeit von Novartis relevanten Geschäfts- und sonstigen Erfahrungen, die Fähigkeit und Bereitschaft, den Aufgaben im Verwaltungsrat und in den Verwaltungsratsausschüssen ausreichend Zeit und Engagement zu widmen, die Frage, wie ein Kandidat/eine Kandidatin aufgrund von Persönlichkeit, Hintergrund, Expertise, Wissen und Erfahrung mit anderen Verwaltungs-

ratsmitgliedern interagieren wird, um so einen effektiven und ausgewogenen Verwaltungsrat zu bilden, sowie die Frage, ob bestehende Verwaltungsratsmitgliedschaften oder andere Positionen des Kandidaten/der Kandidatin zu einem Interessenkonflikt führen könnten.

Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (Seiten 100 bis 103) geben über die besonderen Qualifikationen Auskunft, die den Verwaltungsrat von der Eignung eines Verwaltungsratsmitglieds für den Verwaltungsrat überzeugt haben. Sie verdeutlichen zudem, wie vielfältig der Verwaltungsrat in puncto Herkunft, Qualifikationen, Interessen und Fähigkeiten besetzt ist.

AUFGABE DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die allgemeine Ausrichtung und Überwachung der Geschäftsführung und ist oberstes Entscheidungsorgan der Novartis AG, soweit eine Entscheidung nicht von Gesetzes wegen der Generalversammlung vorbehalten ist.

Der Verwaltungsrat delegiert bestimmte Aufgaben aus seinem Verantwortungsbereich an die folgenden fünf Ausschüsse des Verwaltungsrats: Chairman's Committee, Compensation Committee, Audit and Compliance Committee, Corporate Governance and Nomination Committee und Risk Committee. (Aufgaben, die mit Begriffen wie „überwachen“ oder „prüfen“ umschrieben werden, bedürfen der endgültigen Genehmigung durch den Verwaltungsrat).

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2011/ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer Teilnahme	Webadresse
VERWALTUNGSRAT		9/7	
Die wesentlichen Aufgaben des Verwaltungsrats beinhalten:	Daniel Vasella ¹	9	Statuten der Novartis AG
– Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns,	Ulrich Lehner	9	
– Festlegen der Organisation und der Corporate Governance;	William Brody	9	Organisationsreglement sowie Satzungen des Verwaltungsrats, seiner Ausschüsse und der Geschäftsleitung der Novartis AG
– Ernennung, Überwachung und Abberufung wichtiger Führungskräfte und Planung ihrer Nachfolge;	Srikant Datar	9	
– Festlegen und Überwachen der Finanzplanung, des Rechnungswesens, des Reportings und des Controllings;	Ann Fudge	9	
– Verabschiedung des Jahresberichtes und der Konzernrechnung; und	Pierre Landolt	7	
– Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen.	Enrico Vanni ²	7	
	Andreas von Planta	9	
	Wendelin Wiedeking	9	http://www.novartis.com/corporate-governance
	Marjorie M.T. Yang	9	
	Rolf M. Zinkernagel	8	
CHAIRMAN'S COMMITTEE		6/2	
Die wesentlichen Aufgaben des Chairman's Committee beinhalten:	Daniel Vasella ¹	6	Satzung des Chairman's Committee
– Behandlung von Angelegenheiten, bevor der Verwaltungsrat eine Entscheidung fällt;	Srikant Datar ²	5	
– Empfehlung der Ernennung wichtiger Führungskräfte zu Händen des Verwaltungsrats;	Ulrich Lehner	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Behandlung von Angelegenheiten, die den Verwaltungsrat betreffen und sich zwischen den Sitzungen des Verwaltungsrats ereignen, einschliesslich des Ergreifens nötiger vorläufiger Massnahmen; und			
– Genehmigung von Geschäften, wie vom Verwaltungsrat delegiert.			
AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE		6/3	
Die wesentlichen Aufgaben des Audit and Compliance Committee beinhalten:	Srikant M. Datar ^{1,3}	6	Satzung des Audit and Compliance Committee
– Überwachung der internen Revision;	Ulrich Lehner ³	6	
– Beaufsichtigung der externen Revisionsstelle sowie Auswahl der externen Revisionsstelle zwecks Wahlempfehlung zu Händen der Generalversammlung;	Enrico Vanni ⁴	3	
– Erlass interner Richtlinien und Überwachung der Einhaltung von internen und externen Richtlinien und Gesetzen betreffend die Rechnungslegung und Finanzkontrollen;	Andreas von Planta	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Genehmigung der Quartalsabschlüsse und deren Veröffentlichung;	Wendelin Wiedeking	6	
– Überwachung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse; und			
– Überwachung der Einhaltung von Gesetzen sowie externen und internen Richtlinien.			
Das Audit and Compliance Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
¹ Vorsitz			
² Seit Februar 2011			
³ „Finanzexperte des Audit Committee“ gemäss den Kriterien der US Securities and Exchange Commission (SEC)			
⁴ Seit April 2011			

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2011/ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer Teilnahme	Webadresse
RISK COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Risk Committee beinhalten:	Andreas von Planta ¹	4	Satzung des Risk Committee http://www.novartis.com/corporate-governance
– Sicherstellen, dass Novartis über angemessene und effektive Risikomanagementsysteme und -prozesse verfügt;	Srikant M. Datar	4	
– Sicherstellung einer risikogerechten Entscheidungsfindung, ohne dass angemessene Risikobereitschaft oder Innovation beeinträchtigt werden;	Ann Fudge ²	3	
– Genehmigung von Richtlinien, Grundsätzen und Prozessen; sowie	Ulrich Lehner	4	
– Gemeinsame Prüfung – mit der Geschäftsleitung, der internen Revision und der unabhängigen Revisionsstelle – der Identifizierung, Priorisierung und Steuerung der Risiken, Zuständigkeiten und Rollen aller Funktionen, die im Risikomanagement involviert sind, sowie des Risikoportfolios und der entsprechenden Risikomanagement-Massnahmen, die das Management getroffen hat.	Wendelin Wiedeking	4	
COMPENSATION COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Compensation Committee beinhalten:	Marjorie M.T. Yang ¹	5	Satzung des Compensation Committee http://www.novartis.com/corporate-governance
– Ausarbeitung und Überprüfung von Vergütungsrichtlinien und -programmen zu Händen des Verwaltungsrats;	William Brody	4	
– Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vergütung;	Srikant Datar	5	
– Genehmigung der Anstellungsbedingungen wichtiger Führungskräfte;	Ulrich Lehner	4	
– Festlegen der variablen Vergütung für den CEO, die Mitglieder der Geschäftsleitung und andere wichtige Führungskräfte für das vergangene Jahr;	Enrico Vanni ³	4	
– Festlegen der Basisvergütung und der Zielvergütung des CEO, der Mitglieder der Geschäftsleitung und anderer wichtiger Führungskräfte für das kommende Jahr.			
Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
CORPORATE GOVERNANCE AND NOMINATION COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Corporate Governance and Nomination Committee beinhalten:	Ulrich Lehner ¹	3	Satzung des Corporate Governance and Nomination Committee http://www.novartis.com/corporate-governance
– Ausarbeitung und Überprüfung von Corporate-Governance-Prinzipien zu Händen des Verwaltungsrats;	Ann Fudge	3	
– Regelmässige Überprüfung der Statuten im Hinblick auf den Schutz von Aktionärsrechten;	Pierre Landolt	2	
– Regelmässige Überprüfung der Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse;	Andreas von Planta	3	
– Jährliche Überprüfung des Unabhängigkeitsstatus der Verwaltungsratsmitglieder;	Rolf M. Zinkernagel	3	
– Überprüfung von Verwaltungsratsmitgliedschaften und Vereinbarungen der Verwaltungsratsmitglieder auf mögliche Interessenkonflikte und Umgang mit Interessenkonflikten;			
– Suche und Auswahl von neuen Mitgliedern des Verwaltungsrats;			
– Beurteilung von Verwaltungsratsmitgliedern und Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vorschlag an die Generalversammlung zu deren Wiederwahl;			
– Ausarbeitung und Überprüfung der Nachfolgeplanung für den CEO; und			
– Ausarbeitung und Überprüfung der Ausbildungsprogramme für neue Verwaltungsräte und der laufenden Weiterbildung bestehender Verwaltungsräte.			
¹ Vorsitz			
² Seit Februar 2011			
³ Seit April 2011			

ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

Entscheidungen werden vom Verwaltungsrat von Novartis getroffen, der durch fünf Ausschüsse unterstützt wird: Chairman's Committee, Compensation Committee, Audit and Compliance Committee, Corporate Governance and Nomination Committee und Risk Committee. Jeder Verwaltungsratsausschuss hat eine schriftliche Satzung, die Aufgaben und Zuständigkeiten festlegt, sowie einen durch den Verwaltungsrat bestimmten Vorsitzenden.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse treffen sich das ganze Jahr hindurch regelmässig. Die Vorsitzenden legen die Verhandlungsgegenstände der Sitzungen fest. Jedes Verwaltungsratsmitglied kann die Einberufung einer Verwaltungsratsitzung, einer Verwaltungsratsausschusssitzung oder einer Sitzung der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder sowie die Aufnahme eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Vor den Verwaltungsratssitzungen erhalten die Verwaltungsratsmitglieder Unterlagen, die ihnen die Vorbereitung auf die Behandlung der Verhandlungsgegenstände ermöglichen.

PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

Der Präsident des Verwaltungsrats übernimmt im Verwaltungsrat eine Führungsrolle. Er wacht darüber, dass die vom Verwaltungsrat verabschiedete Strategie durch den CEO und dessen Mitarbeitern umgesetzt wird. Er berät und unterstützt den CEO und überprüft dessen jährliche Ziele und bereitet dessen Leistungsbeurteilung durch den Verwaltungsrat vor. Er arbeitet eng mit dem CEO zusammen, wenn es darum geht, Mitglieder und ständige Beisitzer der Geschäftsleitung zu nominieren und zu beurteilen sowie die Nachfolgeplanung für wichtige Führungspositionen zu erarbeiten. Er vertritt Novartis gegenüber Anspruchsgruppen und überwacht die interne Revision.

SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat hält Sitzungen im Beisein der Mitglieder der Geschäftsleitung ab und auch solche ohne Beisein der Geschäftsleitung. Zudem finden regelmässig Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder statt.

Die Themen, die bei den Sitzungen mit der Geschäftsleitung besprochen werden, betreffen unter anderem die Unternehmensstrategie, Überprüfungen der Geschäftstätigkeit und die Beurteilung grösserer Projekte, Investitionen und Transaktionen. In Sitzungen des Verwaltungsrates ohne Beisein der Geschäftsleitung befasst sich der Verwaltungsrat mit Themen wie der Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitung, der Nachfolgeplanung und der Selbstbeurteilung der Arbeit des Verwaltungsrates.

Solange der Präsident des Verwaltungsrats nicht unabhängig ist, leitet Dr. Ulrich Lehner, Vizepräsident des Verwaltungsrats, die Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder und leitet die un-

abhängigen Verwaltungsräte im Krisenfall oder in Angelegenheiten, welche deren separate Beratung oder Entscheidung erfordern. Ausserdem kann jedes unabhängige Verwaltungsratsmitglied bei Bedarf die Einberufung von separaten Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder verlangen. Dr. Ulrich Lehner leitet ferner den Verwaltungsrat, wenn dessen Präsident arbeitsunfähig wäre.

2011 fanden neun Sitzungen des Verwaltungsrats und sechs Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder statt.

UNABHÄNGIGKEIT DER VERWALTUNGSRÄTE

Die Unabhängigkeit der Mitglieder des Verwaltungsrats ist ein Schlüsselement der Corporate Governance. Novartis hat entsprechende Unabhängigkeitskriterien festgelegt, die internationalen Best Practice Standards entsprechen. Die letztmals am 16. Oktober 2008 überarbeiteten Unabhängigkeitskriterien sind auf der Website von Novartis abrufbar:

<http://www.novartis.com/investors/governance-documents.shtml>

Das Corporate Governance and Nomination Committee führt jährlich eine Beurteilung der Unabhängigkeit jedes einzelnen Verwaltungsratsmitglieds durch und unterbreitet die Ergebnisse dem Verwaltungsrat zur Beschlussfassung. Das Corporate Governance and Nomination Committee berücksichtigt für die Beurteilung sämtliche ihm bekannten relevanten Fakten und Umstände.

An seiner Sitzung vom 14. Dezember 2011 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder, mit Ausnahme von Dr. Vasella, unabhängig sind.

Dr. Vasella, der Präsident des Verwaltungsrats, war bis 31. Januar 2010 auch Delegierter des Verwaltungsrats. Prof. Dr. med. Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Research Foundation (GNF) delegiert. Ebenfalls in den Verwaltungsrat des GNF delegiert wurde Prof. Dr. William Brody. Der Verwaltungsrat ist der Ansicht, dass diese Tätigkeiten Aufsichts- und nicht Beratungscharakter haben und daher weder die Unabhängigkeit von Prof. Dr. Zinkernagel noch diejenige von Prof. Dr. William Brody beeinträchtigt ist.

BEZIEHUNG DER NICHT EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ZU NOVARTIS

Mit Ausnahme von Dr. Vasella ist oder war in den drei Geschäftsjahren vor 2011 kein anderes Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis AG oder einer anderen Novartis Konzerngesellschaft.

Es bestehen keine wesentlichen Geschäftsbeziehungen zwischen Verwaltungsratsmitgliedern und der Novartis AG oder anderen Novartis Konzerngesellschaften.

INFORMATIONEN- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG

INFORMATIONEN ZUR GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass er von der Geschäftsleitung ausreichende Informationen erhält, um seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und die Entscheidungen treffen zu können, die in seinen Aufgabenbereich fallen. Die Möglichkeit, die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung zu bestimmen, ist ein wichtiges Mittel, um die Interessen der Geschäftsleitungsmitglieder mit jenen von Novartis und ihren Aktionären in Übereinstimmung zu bringen.

Die zur Ausübung seiner Aufgaben erforderlichen Informationen erhält der Verwaltungsrat durch eine Reihe von Massnahmen:

- Der CEO orientiert den Verwaltungsrat regelmässig über die laufenden Entwicklungen.
- Die Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen sind den Verwaltungsratsmitgliedern zugänglich.
- Je nach Bedarf werden Sitzungen oder Telefonkonferenzen zwischen Verwaltungsratsmitgliedern und dem CEO durchgeführt.
- Der Verwaltungsrat trifft sich regelmässig mit allen Geschäftsleitungsmitgliedern.
- Jeder Divisionsleiter informiert den Verwaltungsrat vierteljährlich über seinen Geschäftsbereich.
- Auf Einladung nehmen Führungskräfte an Verwaltungsratssitzungen teil, um über ihre Verantwortungsbereiche zu berichten.
- Die Verwaltungsratsmitglieder können Informationen von allen Geschäftsleitungsmitgliedern sowie von jedem Novartis Mitarbeitenden verlangen sowie alle Novartis Standorte besuchen.

VERWALTUNGSRATSAUSSCHÜSSE

Die Verwaltungsratsausschüsse treffen sich regelmässig mit der Geschäftsleitung und von Zeit zu Zeit auch mit externen Beratern, um die Geschäftstätigkeit zu überprüfen, Gesetze und Rahmenbedingungen mit Auswirkungen auf den Konzern besser zu verstehen und um den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung dabei zu unterstützen, die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen und der Aktionäre zu erfüllen.

Der Finanzchef (CFO), der Group General Counsel und Vertreter der externen Revisionsstelle sind zu den Sitzungen des Audit and Compliance Committee eingeladen. Darüber hinaus erstatten der Head of Internal Audit, der Head of Financial Reporting and Accounting, der Head of Risk Management, der Head of Compliance sowie die

Business Practices Officers regelmässig Bericht an das Audit and Compliance Committee.

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee den Prozess der Finanzberichterstattung. Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenlegungsausschuss (Disclosure Review Committee) die Richtigkeit und Vollständigkeit der zu veröffentlichenden Informationen. Der Ausschuss wird vom Finanzchef geleitet. Zu den Mitgliedern gehören der Group General Counsel, die Divisionsleiter, die Finanzleiter der Divisionen sowie die Leiter der folgenden Konzernfunktionen: Treasury, Financial Reporting and Accounting, Internal Audit sowie Investor Relations. Die Entscheidungen des Offenlegungsausschusses werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung des Quartals- und Jahresabschlusses überprüft.

Das Risk Committee überwacht die Risikomanagementsysteme und -prozesse von Novartis und prüft das Risikoportfolio des Konzerns, um sicherzustellen, dass die Risiken angemessen und professionell gesteuert werden. Zu diesem Zweck erstatten die Konzernfunktion Risikomanagement und die Risikoverantwortlichen der Divisionen dem Risk Committee regelmässig Bericht. Der Group General Counsel und der Head of Internal Audit sind zu den Sitzungen des Risk Committee ebenfalls eingeladen.

MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEM VON NOVARTIS

Novartis erstellt jeden Monat eine umfassende Konzernrechnung. Diese ist in der Regel innerhalb von zehn Tagen nach Monatsende verfügbar und umfasst die folgenden Elemente:

- konsolidierte Erfolgsrechnung des jeweiligen Monats, des jeweiligen Quartals und seit Jahresbeginn in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), ebenso wie bereinigte Quartals- und Jahreszahlen zur Ermittlung der „Core Results“ gemäss der von Novartis verwendeten Definition; die IFRS-Zahlen werden mit dem Vorjahreszeitraum und dem Budget verglichen (sowohl in USD als auch zu konstanten Wechselkursen);
- konsolidierte Bilanz in USD in Übereinstimmung mit IFRS auf der Grundlage der Daten zum Monatsende;
- konsolidierter Geldfluss in USD in Übereinstimmung mit IFRS auf der Grundlage der Daten seit Jahresbeginn; und
- zusätzliche Daten auf Monats- und Quartalsbasis sowie seit Jahresbeginn, wie Free Cashflow, Brutto- und Nettoliquidität, Personalbestand und -aufwand und Umlaufvermögen gemäss der von Novartis verwendeten Definition und gegebenenfalls auf USD-Basis.

Die vorgenannten Informationen werden den Verwaltungsratsmitgliedern jeden Monat zur Verfügung gestellt. Eine Analyse der grössten Abweichungen gegenüber Vorjahr oder Budget wird ebenfalls zur Verfügung gestellt.

Vierteljährlich erhält der Verwaltungsrat zudem einen Ausblick auf das voraussichtliche Geschäftsergebnis für das Gesamtjahr in Übereinstimmung mit IFRS und den „Core“, einschliesslich eines entsprechenden Kommentars im Vorfeld der Veröffentlichung der Quartalsergebnisse.

Im vierten Quartal erhält und genehmigt der Verwaltungsrat jeweils die finanziellen und operativen Ziele für das darauffolgende Jahr.

In der Regel gegen Mitte Jahr erhält und genehmigt der Verwaltungsrat ausserdem die im Strategieplan für die kommenden fünf Jahre enthaltenen, konsolidierten Erfolgsrechnungen in USD in Übereinstimmung mit IFRS und „Core“.

Der Verwaltungsrat hat keinen direkten Zugriff auf die Finanz- und Management-Berichterstattungssysteme von Novartis, kann aber jederzeit ausführlichere Finanzinformationen zu allen Aspekten verlangen, die ihm vorgelegt werden.

INTERNE REVISION

Die Funktion der internen Revision führt gemäss dem vom Audit and Compliance Committee erlassenen Revisionsplan Revisionen durch und unterstützt die Geschäftseinheiten bei der Erreichung der Ziele, indem sie eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollprozesse sicherstellt. Die interne Revision erstellt ausserdem Berichte über durchgeführte Revisionen und erstattet dem Audit and Compliance Committee sowie dem Präsidenten des Verwaltungsrats Bericht über tatsächliche oder vermutete Unregelmässigkeiten. Das Audit and Compliance Committee überprüft regelmässig den Umfang der internen Revision, die Revisionspläne sowie die Ergebnisse der internen Revisionen.

RISIKOMANAGEMENT

Die Funktion Corporate Risk Management erstattet dem unabhängigen Risk Committee des Verwaltungsrats Bericht. Der Vergütungsausschuss arbeitet eng mit dem Risk Committee zusammen, um sicherzustellen, dass das Vergütungssystem nicht dazu verleitet, dass das Management übermässige Risiken eingeht (Einzelheiten hierzu sind unserem Vergütungsbericht zu entnehmen).

Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, welche sicherstellen, dass Risiken frühzeitig erkannt und gemanagt werden können. Auf organisatorischer Ebene sind die Divisionen für die eingegangenen Risiken und die Risikobegrenzung verantwortlich. Sie werden hierzu von spezialisierten Konzernfunktionen wie Group Finance, Group Quality Operations, Corporate Health, Safety and Environment und Business Continuity unterstützt, welche die Wirksamkeit des Risikomanagements der Divisionen überprüfen.



Von links nach rechts: Pierre Landolt, Wendelin Wiedeking, Marjorie Mun Tak Yang, Ulrich Lehner, Ann Fudge, Daniel Vasella, Rolf M. Zinkernagel, Andreas von Planta, Enrico Vanni, William Brody, Srikant Datar

VERWALTUNGSRAT

MITGLIEDER

Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella
Präsident
Schweizer, 58 Jahre

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vizepräsident
Deutscher, 65 Jahre

Prof. Dr. William Brody
Amerikaner, 67 Jahre

Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 58 Jahre

Ann Fudge
Amerikanerin, 60 Jahre

Dr. h. c. Pierre Landolt
Schweizer, 64 Jahre

Dr. Enrico Vanni
Schweizer, 60 Jahre

Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 56 Jahre

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 59 Jahre

Marjorie Mun Tak Yang
Chinesin, 59 Jahre

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel
Schweizer, 67 Jahre

EHRENPRÄSIDENT

Dr. Alex Krauer

CORPORATE SECRETARY

Dr. Charlotte Pamer-Wieser



Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella

Schweizer, 58 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Daniel Vasella ist Präsident des Verwaltungsrats der Novartis AG. Nach der Fusion, aus der 1996 Novartis hervorging, war er 14 Jahre lang Vorsitzender der Geschäftsleitung und exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Im April 1999 wurde er zusätzlich zum Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt.

Weitere Tätigkeiten Daniel Vasella ist Mitglied des Verwaltungsrats der PepsiCo, Inc. Ferner ist er Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel, des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Shanghai, des Global Health Program Advisory Panel der Bill & Melinda Gates Stiftung sowie auswärtiges Ehrenmitglied der American Academy of Arts and Sciences. Daniel Vasella ist ferner Kuratoriumsmitglied der Stiftung Carnegie Endowment for International Peace sowie Mitglied zahlreicher Branchenverbände und Bildungseinrichtungen.

Beruflicher Werdegang Vor der Fusion, aus der Novartis hervorging, war Daniel Vasella CEO der Sandoz Pharma AG und Mitglied der Konzernleitung von Sandoz. Von 1988 bis 1992 war er für die Sandoz Pharmaceuticals Corporation in den USA tätig. Davor hatte er in der Schweiz als Arzt in verschiedenen Positionen gearbeitet. Daniel Vasella schloss sein Medizinstudium an der Universität Bern mit dem Dokortitel ab und absolvierte seine Managementausbildung an der Harvard Business School. Ferner wurde ihm die Würde eines Ehrendoktors der Universität Basel verliehen.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, Erfahrung in den Bereichen Biomedizin und globales Marketing* – ehemaliger CEO von Novartis; Beiratsmitglied einer internationalen Stiftung für Gesundheit und Entwicklung. *Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Konsumgüterkonzerns.



Prof. Dr. Ulrich Lehner

Deutscher, 65 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Ulrich Lehner wurde 2002 als unabhängiges, nicht exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist Vizepräsident und Vorsitzender des Corporate Governance and Nomination Committee. Ausserdem ist er Mitglied des Audit and Compliance Committee, des Risk Committee, des Chairman's Committee und des Compensation Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

Weitere Tätigkeiten Ulrich Lehner ist Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Telekom AG und Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG, der ThyssenKrupp AG, der Porsche Automobil Holding SE und der Henkel Management AG, alle in Deutschland. Er ist ausserdem Mitglied des Gesellschafterausschusses der Dr. August Oetker KG und der Krombacher Brauerei, beide in Deutschland.

Beruflicher Werdegang Ulrich Lehner hat an der TU Darmstadt Betriebswirtschaft und Maschinenbau studiert und dort 1975 seinen Abschluss gemacht. Von 1975 bis 1981 arbeitete er als Wirtschaftsprüfer bei der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Düsseldorf. 1981 trat er der Henkel KGaA bei. Von 1983 bis 1986 war Ulrich Lehner Leiter des Rechnungswesens der Fried. Krupp GmbH, Deutschland, und kehrte dann als Finanzdirektor zu Henkel zurück. Von 1991 bis 1994 leitete Ulrich Lehner die Henkel Asia-Pacific Ltd. in Hongkong. Von 1995 bis 2000 war er Executive Vice President für Finanzen und Logistik (CFO) der Henkel KGaA. Von 2000 bis 2008 war Ulrich Lehner Vorstandsvorsitzender der Henkel KGaA.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Vorsitzender des Aufsichtsrats eines globalen Telekommunikationsunternehmens; ehemaliger Vorstandsvorsitzender eines globalen Konsumgüterkonzerns. *Branchenerfahrung* – Mitglied des Aufsichtsrats globaler Unternehmen im Bereich der Energie- und der Automobilwirtschaft sowie der Fertigungstechnik.



Prof. Dr. William Brody

Amerikaner, 67 Jahre

Funktion bei der Novartis AG William Brody wurde 2009 als unabhängiges, nicht exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist Mitglied des Compensation Committee.

Weitere Tätigkeiten William Brody ist Präsident des Salk Institute for Biological Studies, La Jolla, Kalifornien, USA. Zudem ist er Mitglied des Verwaltungsrats der International Business Machines Corp., der Kool Smiles Inc. und der Mutual Funds Boards von T. Rowe Price, alle in den USA. Er ist Mitglied zahlreicher Berufsverbände sowie Aufsichtsgremien von Regierungs- und gemeinnützigen Organisationen.

Beruflicher Werdegang William Brody schloss sein Studium in Elektrotechnik mit einem Bachelor- und einem Master-Abschluss am Massachusetts Institute of Technology ab und erwarb einen M.D. und einen Ph.D. der Stanford Universität. Nach seiner Ausbildung in der Herzchirurgie und Radiologie war er in verschiedenen akademischen Positionen tätig, unter anderem als Professor für Radiologie und Elektrotechnik an der Stanford Universität sowie als Leiter des Instituts für Radiologie an der Johns Hopkins Universität. William Brody war von 1996 bis 2009 Präsident der Johns Hopkins Universität und ist seit 2009 Präsident des Salk Institute for Biological Studies in den USA. Er ist Mitglied der National Academy of Engineering und des Institute of Medicine in den USA.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, Erfahrung im Bereich Biomedizin und im Gesundheitswesen sowie Lehrerfahrung* – Präsident einer führenden wissenschaftlichen Forschungsinstitution in den USA; ehemaliger Präsident einer der führenden Universitäten der USA. *Internationale Erfahrung in den Bereichen Ingenieurwesen und Technologie* – ehemaliges Verwaltungsratsmitglied eines globalen Technologieunternehmens.



Prof. Dr. Srikant Datar

Amerikaner, 58 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Srikant Datar ist seit 2003 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vorsitzender des Audit and Compliance Committee und Mitglied des Chairman's Committee, des Risk Committee und des Compensation Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

Weitere Tätigkeiten Srikant Datar ist Arthur Lowes Dickinson Professor an der Graduate School of Business Administration der Harvard Universität. Darüber hinaus ist er Mitglied des Verwaltungsrats der ICF International Inc. und der Stryker Corp., beide in den USA, sowie der KPIT Cummins Infosystems Ltd., Indien.

Beruflicher Werdegang Srikant Datar hat Mathematik und Wirtschaftswissenschaften studiert und schloss sein Studium 1973 an der Universität Bombay mit Auszeichnung ab. Er ist Wirtschaftsprüfer und verfügt über zwei Magister- sowie einen Dokortitel der Stanford Universität. Er arbeitete als Rechnungsprüfer und Planer in der Industrie und war als Professor an den Universitäten Carnegie Mellon, Stanford und Harvard in den USA tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind Kostenmanagement, Messung der Produktivität, Entwicklung neuer Produkte, Time-based Competition, Incentives und Performance-Evaluation. Srikant Datar hat zahlreiche wissenschaftliche Publikationen verfasst und mehrere akademische Auszeichnungen erhalten. Zudem hat er eine Reihe von namhaften Firmen in Forschung, Entwicklung und Ausbildung beraten.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und Lehrerfahrung* – ehemaliger Senior Associate Dean und derzeit Professor einer der führenden Universitäten der USA. *Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Dienstleistungsunternehmens, eines führenden, global tätigen Medizintechnikunternehmens sowie eines indischen Hochtechnologie-Unternehmens.



Ann Fudge

Amerikanerin, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Ann Fudge ist seit 2008 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Sie ist Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee und des Risk Committee.

Weitere Tätigkeiten Ann Fudge ist Mitglied des Verwaltungsrats von General Electric Co., USA, von Unilever, Grossbritannien/Niederlande, sowie von Infosys, Indien. Ausserdem ist sie Stiftungsrätin der Rockefeller Foundation, New York, und des Morehouse College, Atlanta, sowie Vorsitzende des Beratungsausschusses der US-Programme der Bill & Melinda Gates Stiftung. Ann Fudge ist zudem Mitglied des Corporation Committee on Finance der Harvard Universität. Ferner ist sie Mitglied im Rat für auswärtige Beziehungen der USA.

Beruflicher Werdegang Ann Fudge erwarb ihren Bachelor-Abschluss am Simmons College und ihren MBA an der Harvard University Graduate School of Business in den USA. Sie ist ehemalige Präsidentin und CEO von Young & Rubicam Brands. Davor leitete sie die Division Beverages, Desserts and Post von Kraft Foods Inc.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und Marketingerfahrung* – ehemalige Präsidentin und CEO eines globalen Unternehmens für Marketing & Communications; ehemalige Präsidentin der Geschäftseinheit eines führenden Konsumgüterherstellers. *Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Technologieunternehmens und eines globalen Konsumgüterunternehmens.



Dr. h. c. Pierre Landolt

Schweizer, 64 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Pierre Landolt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee.

Weitere Tätigkeiten Pierre Landolt ist zurzeit Präsident der Sandoz Familienstiftung und überwacht deren Entwicklung in verschiedenen Investitionsbereichen. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Syngenta AG und unbeschränkt haftender Partner der Privatbank Landolt & Cie. Pierre Landolt ist zudem Präsident des brasilianischen Instituto Fazenda Tamanduá, des Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito, der AxialPar Ltda. und der Moco Agropecuaria Ltda. In der Schweiz ist er Präsident des Verwaltungsrats der Emasan AG und der Vaucher Manufacture Fleurier SA sowie Vizepräsident des Verwaltungsrats der Parmigiani Fleurier SA. Darüber hinaus ist er Mitglied des Stiftungsrats der Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft, Schweiz, sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Eco-Carbone SA, Frankreich, und der Amazentis SA, Schweiz. Er ist ausserdem Vizepräsident der Stiftung des Montreux Jazz Festivals.

Beruflicher Werdegang Pierre Landolt hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb einen Bachelor of Law der Universität Paris-Assas. Von 1974 bis 1976 arbeitete er für die Sandoz AG in Brasilien. 1977 erwarb er im semiariden Nordosten Brasiliens einen Landwirtschaftsbetrieb und verwandelte ihn binnen weniger Jahre in eine Modellfarm für organischen und biodynamischen Landbau. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda., Brasilien, eines Unternehmens, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der EcoCarbone SA in Frankreich. Das Unternehmen entwirft und entwickelt Verfahren zur Abscheidung von Kohlenstoff. 2007 war er Mitbegründer der Amazentis SA, eines Start-up-Unternehmens, das sich mit der Entwicklung therapeutisch wirksamer Nahrungsmittel befasst.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Erfahrung im Bankwesen und in der Industrie; Erfahrung im internationalen Umfeld und in Schwellenländern* – Partner einer Privatbank; Präsident und Vizepräsident des Verwaltungsrats von Luxusgüterherstellern. *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Präsident eines grossen familieneigenen Investmentunternehmens; Verwaltungsratsmitglied eines globalen Agrarunternehmens; Stiftungsratsmitglied einer Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft.



Dr. Enrico Vanni
Schweizer, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Enrico Vanni ist seit 2011 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Audit and Compliance Committee und des Compensation Committee.

Weitere Tätigkeiten Seit seinem Rücktritt als Direktor der McKinsey & Company im Jahr 2007 war Enrico Vanni als unabhängiger Berater tätig. Derzeit ist er Verwaltungsratsmitglied von Unternehmen, die in Branchen wie dem Gesundheitsbereich oder dem Private Banking tätig sind. Dazu zählen die nicht börsennotierten Unternehmen Eclon2, die Denzler & Partners SA und die Banque Privée BCP (Suisse) SA.

Beruflicher Werdegang Enrico Vanni verfügt über einen Abschluss als Chemieingenieur der EPFL in Lausanne, Schweiz, einen Dokortitel in Chemie der Universität Lausanne, Schweiz, sowie einen Master of Business Administration des INSEAD in Fontainebleau, Frankreich. Er begann seine Karriere als Forschungsingenieur bei International Business Machines Corp. in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey & Company in Zürich, Schweiz. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater für Unternehmen aus den Sektoren Pharmazeutika, Konsumgüter und Finanzen tätig. Enrico Vanni leitete die europäische Pharma-Praxis von McKinsey & Company und war vor seinem Rücktritt im Jahr 2007 Mitglied des Partner Review Committee des Unternehmens. Als unabhängiger Berater unterstützt er weiterhin Führungskräfte in Pharma- und Biotech-Unternehmen hinsichtlich entscheidender strategischer Herausforderungen in der Gesundheitsbranche.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Internationale Branchenerfahrung* – Senior Consultant für globale Unternehmen im Pharma-/Biotech- sowie Konsumgüter- und Finanzsektor. *Wissenschaftliche Erfahrung* – Forschungsingenieur in einem Technologieunternehmen und Leitung von Projekten im Bereich globale pharmazeutische Forschung und Entwicklung. *Führungskompetenz* – Leitung der Niederlassung eines globalen Beratungsunternehmens und von dessen europäischer Pharma-Praxis.



Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 56 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Andreas von Planta ist seit 2006 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vorsitzender des Risk Committee und Mitglied des Audit and Compliance Committee sowie des Corporate Governance and Nomination Committee.

Weitere Tätigkeiten Andreas von Planta ist Präsident des Verwaltungsrats der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft AG und Mitglied des Verwaltungsrats der Holcim Ltd., beide in der Schweiz. Zudem ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen und weiterer nicht börsennotierter Unternehmen in der Schweiz. Er ist im Herausgeberamt der „Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschaftsrecht“ und ehemaliger Präsident der Geneva Association of Business Law. Andreas von Planta ist Präsident des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG.

Beruflicher Werdegang Andreas von Planta studierte Rechtswissenschaften und erwarb sein Lizentiat und seinen Dokortitel an der Universität Basel, Schweiz. Zudem besitzt er einen LL.M. der Columbia University School of Law, New York, USA. 1982 erhielt er das Anwaltspatent in Basel. Seit 1983 lebt er in Genf und arbeitet für die Anwaltskanzlei Lenz & Staehelin, wo er 1988 Partner wurde. Zu den Spezialgebieten von Andreas von Planta gehören Unternehmensrecht, Corporate Governance, Geschäftsfinanzierung, Reorganisationen sowie Fusionen und Akquisitionen.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Verwaltungsratspräsident eines Versicherungsunternehmens; Mitglied des Verwaltungsrats eines globalen Baustoffherstellers. *Branchenerfahrung* – Partner einer führenden Schweizer Anwaltskanzlei.



Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 59 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Wendelin Wiedeking ist seit 2003 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Audit and Compliance Committee und des Risk Committee.

Weitere Tätigkeiten Wendelin Wiedeking war bis Juli 2009 Vorstandsvorsitzender der Porsche Automobil Holding SE und der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, beide in Deutschland. Seitdem ist er als Unternehmer tätig.

Beruflicher Werdegang Wendelin Wiedeking erwarb 1978 ein Diplom in Maschinenbau und arbeitete zunächst als wissenschaftlicher Assistent im Werkzeugmaschinen-Labor der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen, Deutschland. Seine berufliche Laufbahn begann 1983 bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG in Stuttgart-Zuffenhausen als Direktionsassistent im Produktions- und Materialmanagement. 1988 ging Wendelin Wiedeking zur Glyco Metall-Werke KG in Wiesbaden, wo er zunächst als Bereichsleiter tätig war. 1990 stieg er zur Position des Chief Executive Officer und zum Vorstandsvorsitzenden der Glyco AG auf. 1991 kehrte Wendelin Wiedeking als Produktionsdirektor zur Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG zurück. Ein Jahr später ernannte ihn der Aufsichtsrat zum Sprecher des Vorstands (CEO) und 1993 zum Vorsitzenden.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – ehemaliger Vorstandsvorsitzender und CEO eines globalen Automobilkonzerns. *Erfahrung in den Bereichen Ingenieurwesen und Technologie* – ehemaliger Vorstandsvorsitzender und CEO eines Zulieferunternehmens für Automobilhersteller.



Marjorie Mun Tak Yang

Chinesin, 59 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Marjorie Mun Tak Yang ist seit 2008 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Sie ist Vorsitzende des Compensation Committee.

Weitere Tätigkeiten Marjorie Mun Tak Yang ist Präsidentin der Esquel Group, Hongkong, China. Sie ist Mitglied des Exekutivrats der Sonderverwaltungsregion Hongkong. Zudem ist sie Mitglied des National Committee der Chinese People's Political Consultative Conference in China. Sie ist zurzeit Verwaltungsratsmitglied der Swire Pacific Ltd. und der The Hong Kong and Shanghai Banking Corp. Ltd., beide in Hongkong, sowie verschiedener nicht börsenkotierter Unternehmen. Im Januar 2010 wurde sie zur Vorsitzenden des Rates der Hong Kong Polytechnic University ernannt. Marjorie Mun Tak Yang ist ausserdem Mitglied der Advisory Boards der Harvard Business School und der Tsinghua School of Economics and Management. Von 2001 bis 2011 war Marjorie Mun Tak Yang Mitglied der MIT Corp.

Beruflicher Werdegang Marjorie Mun Tak Yang schloss ihre Studien mit einem Bachelor-Abschluss in Mathematik vom Massachusetts Institute of Technology und einem Master-Abschluss von der Harvard Business School ab, beide in den USA. Von 1976 bis 1978 arbeitete sie im Bereich Corporate Finance, Mergers and Acquisitions bei der First Boston Corporation in New York, USA. 1979 ging sie zurück nach Hongkong und wurde Gründungsmitglied der Esquel Group. 1995 wurde sie zur Präsidentin der Esquel Group ernannt.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Präsidentin eines globalen Textilunternehmens. *Wissenschaftliche und Lehrerfahrung* – Stiftungsrätin einer führenden Forschungsuniversität in den USA; Führungsaufgaben an mehreren Universitäten.



Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Schweizer, 67 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Rolf M. Zinkernagel ist seit 1999 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee.

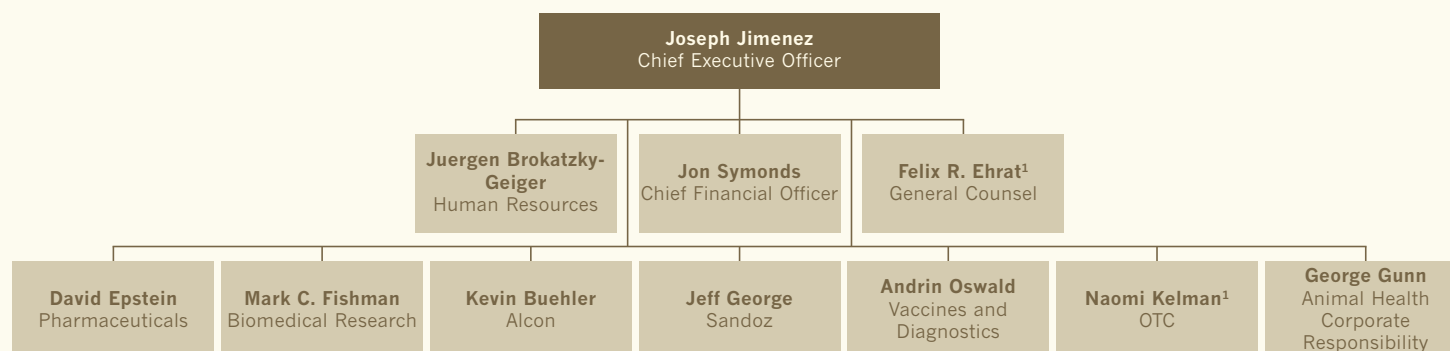
Weitere Tätigkeiten Rolf M. Zinkernagel war bis 2010 Vizepräsident der International Union of Immunological Societies. Er ist Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Bio-Alliance AG, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Kaimaninseln und Schweiz; Telormedix, Schweiz; X-Biotech, Kanada; Novimmune, Schweiz; Cancevir, Schweiz; Nuvo Research, Inc., Kanada; ImVision, Deutschland; MannKind, USA. sowie des Biomedical Sciences International Advisory Council, Singapur. Ausserdem ist er wissenschaftlicher Berater von: Chilka Ltd., Kaimaninseln; Ganymed, Deutschland, und Zhen-Ao Group, China. Rolf M. Zinkernagel ist Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der Swiss Re, Schweiz.

Beruflicher Werdegang Rolf M. Zinkernagel hat Medizin studiert und promovierte 1970 an der Universität Basel. Von 1992 bis 2008 war er Professor und Direktor des Instituts für Experimentelle Immunologie der Universität Zürich und ist auch seit seiner Pensionierung 2008 weiterhin an der Universität Zürich aktiv. Rolf M. Zinkernagel hat zahlreiche Auszeichnungen und Preise für sein wissenschaftliches Werk erhalten – insbesondere den Nobelpreis für Medizin im Jahr 1996.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Erfahrung im Bereich Biomedizin und Lehrerfahrung* – ehemaliger Professor und Direktor an einer führenden Schweizer Universität. *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Mitglied des wissenschaftlichen Beirats zahlreicher global tätiger Biotech-Unternehmen; Mitglied bedeutender internationaler Forschungsräte.

UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG



¹Ständiger Beisitzer bis zum 31. Dezember 2011, Vollmitglied der Geschäftsleitung seit dem 1. Januar 2012

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der CEO steht der Geschäftsleitung vor. Die Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt. Der Präsident des Verwaltungsrats kann Personen ernennen oder abberufen, die als nicht stimmberechtigte ständige Beisitzer an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnehmen. Am 31. Dezember 2011 hat es zwei ständige Beisitzer gegeben, die an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnehmen.

Die Organisation und die Kompetenzregelung für die Geschäftsleitung sind im Organisationsreglement festgelegt (www.novartis.com/corporate-governance).

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Dritten zur Geschäftsleitung geschlossen.

FUNKTION UND ARBEITSWEISE DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat hat die Führung des laufenden Geschäfts der Geschäftsleitung übertragen. Dies umfasst:

- Entwickeln von Grundsätzen, Strategien und Strategieplänen zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat und entsprechende Umsetzung;
- Unterbreiten von Vorschlägen an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse betreffend Änderungen wichtiger Führungspositionen, Investitionen, finanzielle Massnahmen, Akquisitionen oder Verkäufe sowie bedeutende Verträge und Budgets;
- Erstellen der Quartals- und Jahresberichte und deren Vorlage an den Verwaltungsrat oder seine Ausschüsse;

- Informieren des Verwaltungsrats über alle Angelegenheiten, die für die Geschäftsbereiche von grundlegender Bedeutung sind;
- Rekrutieren, Ernennen und Befördern des Senior Managements;
- Sicherstellen einer effizienten Unternehmensführung und des Erreichens optimierter Ergebnisse;
- Fördern einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik; und
- Behandeln von allen anderen Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung überträgt.

DER CEO

Neben anderen Aufgaben, die ihm vom Verwaltungsrat zugewiesen werden können, ist der CEO zusammen mit der Geschäftsleitung für die allgemeine Geschäftsführung verantwortlich. Zudem führt er die Geschäftsleitung, bildet und betreut ein schlagkräftiges Führungsteam und vertritt Novartis gegenüber Grosskunden, Finanzanalysten, Investoren und den Medien.

VERTRÄGE MIT DEN MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Sinne einer guten Corporate Governance enthalten Arbeitsverträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung weder ungewöhnlich lange Kündigungsfristen noch Kontrollwechselklauseln noch Abgangsschädigungen.



Von links nach rechts: Jürgen Brokatzky-Geiger, Naomi Kelman, Joseph Jimenez, Andrin Oswald, Mark C. Fishman, Felix R. Ehrat, George Gunn, Jonathan Symonds, Kevin Buehler, Jeff George, David Epstein

GESCHÄFTSLEITUNG

MITGLIEDER

Joseph Jimenez
Amerikaner, 52 Jahre

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
Deutscher, 59 Jahre

Kevin Buehler
Amerikaner, 54 Jahre

Dr. Felix R. Ehrat
Schweizer, 54 Jahre

David Epstein
Amerikaner, 50 Jahre

Prof. Dr. Mark C. Fishman
Amerikaner, 60 Jahre

Jeff George
Amerikaner, 38 Jahre

George Gunn, MRCVS
Brite, 61 Jahre

Naomi Kelman
Amerikanerin, 52 Jahre

Dr. Andrin Oswald
Schweizer, 40 Jahre

Jonathan Symonds
Brite, 52 Jahre

SEKRETÄR

Bruno Heynen



Joseph Jimenez
Amerikaner, 52 Jahre

Joseph Jimenez ist seit 2010 Chief Executive Officer (CEO) von Novartis. Er ist für die Leitung des diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis verantwortlich, das führende Geschäftsbereiche für innovative Arzneimittel, ophthalmologische Produkte, Generika, Impfstoffe und Diagnostika, Selbstmedikations- und tiermedizinische Produkte umfasst. Davor war er Leiter der Pharma-Division von Novartis. Joseph Jimenez war auch federführend bei der Erneuerung des Arzneimittelportfolios im Hinblick auf ein ausgewogenes Verhältnis von Massen- und Spezialprodukten. Ausserdem gelang es ihm, den Umsatzanteil neu eingeführter Produkte deutlich zu steigern. Joseph Jimenez setzte sich zudem dafür ein, das Verkaufsmodell der Division

an den individuellen Bedürfnissen der Kunden zu orientieren. So etablierte er eine grössere Zahl technologischer Hilfsmittel, um die Beziehungen zu Patienten und Kunden zu verbessern. Joseph Jimenez kam im April 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis. Davor war er als Präsident und Chief Executive Officer des Nordamerikageschäfts bei der H.J. Heinz Co. tätig. Von 2002 bis 2006 war er Präsident und Chief Executive Officer von Heinz in Europa. Bevor er zu Novartis kam, diente er zwischen 2002 und 2007 als nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats der AstraZeneca PLC, Grossbritannien, und war zudem als Berater für das Private-Equity-Unternehmen Blackstone Group, USA, tätig. Joseph Jimenez ist Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate-Palmolive Co. Er erwarb 1982 einen Bachelor-Abschluss der Stanford Universität und 1984 einen Master of Business Administration der University of California, Berkeley.



Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
Deutscher, 59 Jahre

Jürgen Brokatzky-Geiger ist seit 2003 Leiter Human Resources bei Novartis und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Er stiess 1983 als Laborleiter zur Pharma-Division der Ciba-Geigy AG, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt in den USA übernahm er eine Reihe von Positionen mit zunehmender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung (R&D). Unter anderem war er als Group Leader of Process R&D, Head of Process R&D und Head of Process

Development and Pilot Plant Operations tätig. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 wurde Jürgen Brokatzky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Später wurde er Head of Chemical and Analytical Development der Novartis International AG, Basel, und von 1999 bis 2003 war er als Global Head of Technical R&D tätig. Jürgen Brokatzky-Geiger ist Mitglied des Verwaltungsrats der Bachem AG. Er hat Chemie studiert und 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland, promoviert.



Kevin Buehler
Amerikaner, 54 Jahre

Kevin Buehler ist seit April 2011 Leiter der Division Alcon und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Von 2009 bis 2011 war er Präsident und Chief Executive Officer der Alcon, Inc. Seine Karriere bei Alcon begann er 1984 als Regional Sales Manager der Division Consumer Products. Danach hatte er verschiedene Positionen mit zunehmender Verantwortung inne, bevor er zum Director of Sales and Marketing ernannt wurde. 1996 wurde er Leiter der US-Segmente Managed Care und Falcon Generic Pharmaceutical bei Alcon und übernahm 1998 die Position des Vice President. Im darauffolgenden Jahr kehrte er als Vice President

und General Manager in die Division US Consumer Products zurück. Kevin Buehler kam im Jahr 2002 als Vice President und Regional Manager, Lateinamerika und Karibik, zur International Division. Später wurde er zum Area Vice President, Lateinamerika, Kanada, Australien und Fernost, ernannt. Er war ausserdem als Senior Vice President Global Markets und als Chief Marketing Officer tätig. Bevor er zu Alcon stiess, arbeitete er bei The Gillette Co. und Snyder Drug Stores. Sein Studium der Betriebswirtschaft und der Politikwissenschaften schloss Kevin Buehler mit einem Bachelor of Science an der Carroll University in Waukesha, Wisconsin, USA, ab. Im Jahr 1993 absolvierte er das Management Development Program der Harvard Graduate School of Education.



Dr. Felix R. Ehrat
Schweizer, 54 Jahre

Felix R. Ehrat ist seit Oktober 2011 Group General Counsel von Novartis und war ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung von Novartis. Seit 1. Januar 2012 ist er ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich. Im Jahr 1992 wurde er zum Partner und danach zum Senior Partner (2003 bis 2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007 bis 2011) der Kanzlei ernannt. Felix R. Ehrat ist Präsident des Verwaltungsrats der Globalance Bank AG in der Schweiz und Mitglied des Verwaltungsrats der Liechtenstei-

nischen Landesbank AG in Liechtenstein. Davor war er Präsident des Verwaltungsrats der Banca del Gottardo sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Julius Bär Holding AG, der Austriamicrosystems AG, der Charles Vögele Holding AG und der Carlo Gavazzi Holding AG. Felix R. Ehrat ist seit 1985 Mitglied im Zürcher Anwaltsverband und hat 1990 an der Universität Zürich zum Doktor der Rechte promoviert. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL.M. der McGeorge School of Law in den USA. Er hatte folgende Mitgliedschaften und Ämter inne: Co-Chair des Committee on Corporate and M&A Law bei der International Bar Association (2007 bis 2008), Präsident der Association Internationale des Jeunes Avocats (1998 bis 1999), Schweizerische Vereinigung für Schiedsgerichtsbarkeit, Zürcher Anwaltsverband und Schweizerischer Anwaltsverband.



David Epstein
Amerikaner, 50 Jahre

David Epstein ist seit 2010 Leiter der Division Novartis Pharmaceuticals. Er ist zudem für die Group Emerging Markets verantwortlich, eine Gruppe ausgewählter Länder mit integrierten Geschäftsbereichen der verschiedenen Divisionen. David Epstein ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er seine aktuelle Position übernahm, war David Epstein zehn Jahre lang Leiter des Onkologiegeschäfts. Zusätzlich leitete er die Einheit für Molekulardiagnostik seit ihrer Gründung im Jahr 2008. Bevor er zu Novartis

wechselte, war er im Bereich Strategiepraxis des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton Inc. in den USA tätig. David Epstein begann 1989 bei Sandoz, einer der Vorgängerfirmen von Novartis, wo er verschiedene Führungspositionen mit zunehmender Verantwortung innehatte. Er war unter anderem Chief Operating Officer der Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA und Head of Novartis Specialty Medicines. David Epstein erwarb 1984 einen Bachelor-Abschluss in Pharmazie des Rutgers University College of Pharmacy und 1987 einen Master of Business Administration in Finanzen und Marketing der Columbia University Graduate School of Business in New York.



Prof. Dr. Mark C. Fishman
Amerikaner, 60 Jahre

Mark C. Fishman ist seit 2002 Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er im Jahr 2002 zu Novartis wechselte, war er Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston und Professor für Medizin an der Harvard Medical School, beide in den USA. Mark Fishman absolvierte seine Ausbildung zum Facharzt für Innere Medizin, die Qualifikation zum Chefarzt und seine kardiolo-

gische Ausbildung am Massachusetts General Hospital. Er erwarb 1972 einen Bachelor-Abschluss des Yale College und 1976 einen Dokortitel der Harvard Medical School. Mark Fishman wurde mit zahlreichen Preisen und angesehenen Lehraufträgen geehrt und ist Mitglied des Institute of Medicine of the National Academies sowie Fellow der American Academy of Arts and Sciences, beide in den USA.



Jeff George
Amerikaner, 38 Jahre

Jeff George ist seit 2008 Leiter der Division Sandoz und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Er stieß im Januar 2007 als Head of Commercial Operations für West- und Osteuropa zur Division Vaccines and Diagnostics von Novartis. Anschliessend wurde er zum Head of Emerging Markets für den Nahen Osten, Afrika, Südostasien und die GUS-Staaten bei Novartis Pharmaceuticals ernannt. Bevor er zu Novartis wechselte, war er Senior

Director für Strategie und Geschäftsentwicklung bei der Gap Inc., San Francisco, USA. Von 2001 bis 2004 war er bei McKinsey & Company in San Francisco, USA, als Engagement Manager tätig. Jeff George erwarb 2001 einen Master of Business Administration der Harvard Universität und 1999 einen Master-Abschluss der School of Advanced International Studies von The Johns Hopkins University, wo er ein Studium der internationalen Ökonomie und politischen Ökonomie der neuen Märkte absolvierte. Im Jahr 1996 erwarb er einen Bachelor-Abschluss in Internationalen Beziehungen des Carleton College in Northfield, Minnesota, USA.



George Gunn, MRCVS
Brite, 61 Jahre

George Gunn ist Leiter der Division Novartis Animal Health sowie seit März 2011 Leiter des Bereichs Corporate Responsibility. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Vor seiner Tätigkeit bei Novartis war er Präsident von Pharmacia Animal Health in den USA. Davor bekleidete er über 15 Jahre lang Positionen mit zunehmender Verantwortung in Gesundheitsunternehmen. Bevor er in die Industrie wechselte, war er neun Jahre lang als Veterinärchi-

rurg tätig. George Gunn begann 2003 bei Novartis als Leiter von Novartis Animal Health Nordamerika. Im Januar 2004 wurde er in seine gegenwärtige Position als Leiter der Geschäftseinheit Novartis Animal Health berufen. Zudem war er von 2008 bis 2011 Leiter der Division Novartis Consumer Health. Er erwarb 1973 einen Bachelor der Veterinärmedizin und -chirurgie sowie 1978 ein Diplom in Veterinary State Medicine der Royal (Dick) School of Veterinary Studies in Grossbritannien. Im Jahr 2008 erhielt er den Ehrendoktor für Veterinärmedizin und -chirurgie der Universität Edinburgh.



Naomi Kelman
Amerikanerin, 52 Jahre

Naomi Kelman ist seit März 2011 Leiterin der Division OTC von Novartis und war ständige Beisitzerin der Geschäftsleitung von Novartis. Seit 1. Januar 2012 ist sie ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung. Vor ihrem Wechsel zu Novartis war sie President North America bei LifeScan, das zum Diabetesgeschäft von Johnson & Johnson gehört. Sie war im Jahr 2000 zu Johnson & Johnson gestossen, wo sie verschiedene Führungspositionen in den Bereichen Verbraucherprodukte, Medizingeräte und Diagnostika innehatte. Unter anderem war sie President von Johnson & Johnson

Vision Care für die Region Americas. Vor ihrem Eintritt bei Johnson & Johnson bekleidete Naomi Kelman Positionen mit zunehmender Verantwortung in der Division Clairol von Bristol-Myers Squibb Co. und war dabei für den Ausbau einiger der wichtigsten Verbrauchermarken in Europa, dem Nahen Osten und Afrika verantwortlich. Zudem war sie Managing Director für das europäische Geschäft von Matrix Essentials und danach Vice President of Marketing für das weltweite Geschäft von Matrix Essentials. Vor ihrem Wechsel zu Bristol-Myers Squibb arbeitete sie im Bereich Finanzen von American Express Co. Naomi Kelman besitzt einen Bachelor-Abschluss und einen Master of Business Administration der Cornell University in den USA.



Dr. Andrin Oswald
Schweizer, 40 Jahre

Andrin Oswald ist seit 2008 Leiter der Division Novartis Vaccines and Diagnostics und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Davor war er Chief Executive Officer (CEO) der Speedel Holding AG und Global Head of Pharmaceutical Development Franchises von Novartis Pharmaceuticals, beide in der Schweiz. Andrin Oswald stiess 2005 als Assistent des Präsidenten und CEO zu Novartis. Vor seiner Ernennung zum Head of Development

Franchises war er Head of the Country Pharmaceuticals Organization (CPO) und Country President von Novartis in Südkorea. Bevor Andrin Oswald zu Novartis wechselte, war er bei McKinsey & Company, Schweiz, als Associate Principal tätig. Zwischen 2002 und 2003 war er Delegierter des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes (IKRK) in Nepal. Er besitzt einen Dokortitel in Medizin der Universität Genf.



Jonathan Symonds
Brite, 52 Jahre

Jonathan Symonds ist seit 2010 Leiter Finanzen der Novartis AG und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er 2009 zu Novartis wechselte, war Jonathan Symonds Partner und Managing Director bei der Goldman Sachs Group Inc. in Grossbritannien. Er verfügt zudem über acht Jahre Erfahrung als Chief Financial Officer der AstraZeneca PLC. Davor hatte er die Position des Group Finance Director bei Zeneca inne und war Partner bei KPMG. Von 2004 bis 2007 war Jonathan Symonds als Verwaltungsrat sowie als Vorsitzender des Audit Committee bei der Diageo PLC

tätig. In früheren Funktionen in Grossbritannien war er unter anderem Verwaltungsrat und Vorsitzender des Audit Committee der Qinetiq PLC, Präsident des Verwaltungsrats der 100 Group of Finance Directors, Co-Präsident des Verwaltungsrats des Business Tax Forum, Mitglied des Accounting Standards Board und Gründer des Oxford University Centre for Business Taxation Research. Jonathan Symonds erwarb 1980 einen First-Class-Abschluss in Unternehmensfinanzierung der University of Hertfordshire, Grossbritannien, und wurde 1982 zum Fellow of Chartered Accountants ernannt. Zudem wurde ihm der Titel Commander of the British Empire (CBE) verliehen.

DIE UNABHÄNGIGE REVISIONSSTELLE

DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DER REVISOREN

Auf Empfehlung des Audit and Compliance Committee schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine unabhängige Revisionsstelle zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde 1996 als Revisionsstelle von Novartis gewählt. Der leitende Revisor, Peter Kartscher, und der globale Relationship Partner, Michael P. Nelligan, traten ihr Amt 2009 an. Das Audit and Compliance Committee stellt sicher, dass der leitende Revisor jeweils nach spätestens fünf Jahren abgelöst wird.

INFORMATION DES VERWALTUNGSRATS UND DES AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

Die unabhängige Revisionsstelle PwC ist dafür verantwortlich, eine Beurteilung der geprüften Konzernrechnung hinsichtlich deren Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und dem schweizerischen Recht und der Übereinstimmung des separaten Geschäftsabschlusses der Novartis AG mit dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung zu beurteilen.

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee die Tätigkeit von PwC. Im Jahr 2011 hielt das Audit and Compliance Committee sechs Sitzungen ab. PwC wurde zu all diesen Sitzungen eingeladen, um bei der Behandlung von Verhandlungsgegenständen anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung, der Revision oder anderen für die Revision relevanten Angelegenheiten standen.

Auf jährlicher Basis gibt PwC zuhänden des Audit and Compliance Committee die nach der US-amerikanischen Regel 3526 „Kommunikation mit Audit Committees betreffend Unabhängigkeit“ des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) erforderlichen schriftlichen Offenlegungen ab. Zudem besprechen das Audit and Compliance Committee und PwC jährlich die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und ihrer Geschäftsleitung.

Das Audit and Compliance Committee hat dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

Das Audit and Compliance Committee beurteilt regelmässig die Leistung von PwC. Auf der Grundlage dieser Beurteilung entscheidet der Ausschuss einmal jährlich, ob er dem Verwaltungsrat empfehlen soll, bei der Generalversammlung die Wahl von PwC zu beantragen. Ebenfalls einmal jährlich erstatten der leitende Revisor und der globale Relationship Partner dem Verwaltungsrat Bericht über die Tätigkeiten von PwC im laufenden Jahr und über den Revisionsplan für

das kommende Jahr und beantworten die Fragen oder Bedenken, die Verwaltungsratsmitglieder in Bezug auf die Leistung und die abgeschlossenen oder geplanten Tätigkeiten von PwC haben könnten.

Um die Leistung von PwC zu beurteilen, verlangt das Audit and Compliance Committee von PwC eine Selbstbeurteilung und führt separate Sitzungen mit dem CEO, dem Chief Financial Officer und dem Head of Internal Audit durch. Falls nötig holt der Ausschuss eine unabhängige externe Beurteilung ein. Ferner trifft sich der Verwaltungsrat mit dem leitenden Revisor und dem globalen Relationship Partner. Die Kriterien, nach denen die von PwC erbrachte Leistung beurteilt wird, umfassen: technische und betriebliche Kompetenz, unabhängige und objektive Sicht, ausreichender Umfang der eingesetzten Ressourcen, Fokus auf Bereiche, die wesentliche Risiken für Novartis bergen, Bereitschaft, zu sondieren und zu hinterfragen, Fähigkeit, effektive, praktische Empfehlungen abzugeben, offene und effektive Kommunikation sowie Koordination mit dem Audit and Compliance Committee, der internen Audit-Funktion und der Geschäftsleitung.

VORABGENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN

Das Audit and Compliance Committee hat alle Dienstleistungen von PwC vorab zu genehmigen. Derartige Dienstleistungen können Prüfungsdienstleistungen, prüfungsbezogene Dienstleistungen, Steuerdienstleistungen oder andere Dienstleistungen umfassen.

Die Vorabgenehmigung enthält eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen und ist Gegenstand eines besonderen Budgets. PwC und das Management berichten dem Audit and Compliance Committee quartalsweise, welche Dienstleistungen im Rahmen dieser Vorabgenehmigung bisher erbracht wurden, und geben quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienstleistungen. Das Audit and Compliance Committee kann von Fall zu Fall auch zusätzliche Dienstleistungen vorab genehmigen.

REVISIONS- UND ZUSÄTZLICHE HONORARE

PwC stellte die folgenden Honorare für Dienstleistungen in Rechnung, die sie in den per 31. Dezember 2011 bzw. per 31. Dezember 2010 abgeschlossenen 12-Monats-Perioden erbrachte:

	2011 USD 000	2010 USD 000
Prüfungsdienstleistungen	30 060	23 675
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	2 480	2 140
Steuerdienstleistungen	1 550	1 485
Andere Dienstleistungen	190	110
Total	34 280	27 410

Ich bin so, wie ich bin

ANDRINA WATTS: „Meine Mutter ist halb Engländerin, halb Österreicherin. Mein Vater kommt aus Barbados. Er war Kunstlehrer. Als meine Eltern 1963 heirateten, waren Mischehen und Beziehungen zwischen Weissen und Schwarzen noch nicht üblich.“

Ich wurde 1967 geboren. Nach der Grundschule kam ich in die Junior School, wo es mir sehr gut gefallen hat. Dann ging ich in die Sekundarschule und schliesslich in die Mädchenschule, die schon meine Mutter besucht hatte. Dort wurde mir zum ersten Mal meine Hautfarbe bewusst. An meinem dritten Schultag forderten mich ein paar Mädchen auf, mich zu entscheiden, ob ich bei den Schwarzen oder den Weissen sitzen wollte, und drohten mir Prügel an. Ich drehte mich zu ihnen um und erwiderte: ‚Ich bin weder schwarz noch weiss und muss mich für gar nichts entscheiden.‘ Dann ging ich nach Hause und wartete, bis meine Mutter von der Arbeit kam. Aber mir war klar, dass ich den Mädchen nicht einfach aus dem Weg gehen konnte. Also sagte ich, als ich am nächsten Tag wieder in die Schule ging, zu ihnen: ‚Ich werde mich nicht entscheiden. Ich bin so, wie ich bin. Wenn euch mein Anblick nicht gefällt, dann schaut einfach nicht hin.‘

Mit 16 machte ich meinen Schulabschluss und ging auf das College. Damals traf ich auch meinen wunderbaren Mann, der als Gebäudeverwalter arbeitet. Als ich schwanger wurde, hatten wir uns über Familienplanung noch gar keine Gedanken gemacht. Unser erster Sohn war bei der Geburt ziemlich gross, ein richtiger Brummer. Mein Mann ist ein toller Vater, und ich liebe ihn jeden Tag mehr. Er ist davon überzeugt, dass es im Alltag vor allem darauf ankommt, wie man mit den Menschen spricht und auf sie zugeht. Nach der Geburt konnte ich dank der Unterstützung meiner Mutter, die auf ihren Enkel aufpasste, wieder arbeiten. Dann wurde ich mit Anfang 20 plötzlich krank. Ich klappte total zusammen, weil meine Lunge kollabiert war. Die Ärzte setzten mir Ringe ein, pumpten die Lunge wieder auf und entliessen mich aus dem Krankenhaus. Doch nur eine Woche später kollabierte meine Lunge wieder, und ich musste mich operieren lassen, weil sich Geschwüre und Blasen auf der Lunge gebildet hatten.

Zehn Wochen später ging ich wieder arbeiten, weil ich mich auf dem Weg der Besserung glaubte. Wegen des Zustands meiner Lungen rieten mir die Ärzte davon ab, weitere Kinder zu bekommen, und überzeugten mich von einer Sterilisation. Aber als ich 26 war, wünschte sich mein Mann nichts sehnlicher als ein zweites Kind. Also sprach ich mit meinem Arzt, um die Sterilisation rückgängig machen zu lassen. Es klappte tatsächlich. Bei meinem zweiten Sohn lag ich 24 Stunden in den Wehen. Als er endlich da war, war ich überglücklich. Etwa ein Jahr später wurde ich wieder krank. Meine Lunge war erneut kollabiert und mit Geschwüren und Blasen übersät. Acht Wochen lang lag ich im Krankenhaus, wurde operiert und wieder entlassen. Nach Ansicht der Ärzte war ich jetzt wieder in Ordnung und musste keinen Rückfall fürchten. Doch letztes Jahr im September, als ich gerade auf dem Weg zu einer grossen Party war, geschah es erneut! Ich sass im Auto und bekam plötzlich keine Luft mehr. Ich musste fürchterlich husten, glaubte zu ersticken und wusste nicht, was los war.

Ich habe 15 Jahre lang Vollzeit gearbeitet, meine Kinder versorgt und bin vier bis fünf Mal pro Woche zu Aerobic-Stunden gegangen. Früher habe ich auch geraucht. Aber die paar Zigaretten waren mir nie sehr wichtig. Jetzt hatte ich







also diese grosse Party für meinen Chef organisiert, um ihn in den Ruhestand zu verabschieden. Den ganzen Abend lang hatte ich nach Luft gerungen. Schliesslich bat ich eine Freundin, mich nach Hause zu fahren. Ich dachte, dass sich meine Atembeschwerden von alleine legen würden. Vor allem wollte ich meine Kinder und meinen Mann nicht beunruhigen. Ich bin und war schon immer ein echter Kontrollfreak. Also rief ich meine Mutter an, die mich zum Arzt brachte. Aber ich war so krank, dass er sofort einen Notarztwagen rief.

Die Ärzte unterzogen mich verschiedenen Therapien und Lungenfunktionstests, bevor sie mir eröffneten, dass meine Lungen in einem katastrophalen Zustand sind. Was ich mit Anfang 20 hatte, wissen wir nicht, aber vor sechs Jahren wurde bei mir COPD diagnostiziert. Meine Lungenfunktion erreicht inzwischen weniger als 32% des Normalwerts, und ich ringe ständig nach Luft. Noch schwieriger aber ist es, die Luft im ganzen Körper zu verteilen, damit mir die Arme und Beine nicht versagen. Die Ärzte sagen, dass meine gesamte Lunge betroffen ist. Wie stehen also meine Chancen? Ich habe vermutlich die Lunge

einer 70- bis 75-jährigen Frau. Ich habe mich oft gefragt: ‚Warum gerade ich, warum passiert das ausgerechnet mir?‘ Und dann überkommen mich diese dunklen Gedanken – einfach so. Ich fahre auf der Autobahn und denke: ‚Wenn ich jetzt in diesen LKW rasen würde – wie schnell müsste ich fahren, damit ich sofort tot bin?‘ So etwas kommt vor. Manche Menschen machen solche Gedanken wahr. Ab und zu habe ich diese Gedanken immer noch. Zum Beispiel an einem schlechten Tag, wenn ich mich elend fühle und kaum Luft kriege, aber so tun muss, als wäre alles in Ordnung. Bei der Arbeit muss man manchmal einfach eine bestimmte Rolle spielen. Das tun wir doch alle.

Meine Kollegen und Vorgesetzten wissen natürlich alle von meiner Krankheit. Aber wenn der CEO mich fragt, wie es mir geht, dann kann ich schlecht antworten: ‚Miserabel, ich kriege keine Luft.‘ Also sage ich: ‚Alles bestens, wie geht es Ihnen?‘ Man darf nicht in Selbstmitleid verfallen.

Heute kann ich sogar darüber lachen, dass ich auf hohe Absätze verzichten musste, was mir nicht leichtgefallen ist. Ich bin an der Arbeit immer mit diesen 9-Zentimeter-Absätzen herumgelaufen, die gehörten einfach zu mir. Hochhackige Schuhe kaufe ich zwar immer noch, aber ich ziehe sie nur noch an, wenn ich nicht viel gehen muss. Auf hohen Absätzen gehen und gleichzeitig nach Luft ringen – das kann ich einfach nicht. Ich könnte keinen Berg mehr hochlaufen. Nach 100 Metern geht mir schon die Puste aus. Ich habe stets ein tragbares Sauerstoff-Atemgerät im Auto. Während der Arbeit benutze ich es allerdings nicht, damit die Leute keine Vorurteile bekommen und denken, ich wäre nicht mehr voll einsatzfähig. Trotzdem sagen mir die Ärzte, dass ich von Glück reden kann. Sie sagen: ‚Sie sind ein besonderer Fall. Sie widerlegen alle Lehrmeinungen. Hätten wir nicht die Ergebnisse des Lungenfunktionstests, würden wir Sie für völlig gesund halten.‘ Noch im September hatten sie mich gewarnt, dass ich unmöglich so weitermachen könne. Doch irgendwie schafft es mein Körper.

Ich hatte immer ein sehr erfülltes Leben. Ich liebe meinen Beruf und bin immer mit Begeisterung bei der Sache. Mein Arbeitgeber weiss über meine Krankheit Bescheid und unterstützt mich voll und ganz. Aber so gerne ich auch arbeite, was für mich wirklich zählt, ist meine Familie. Sie ist meine Welt. Ehefrau und Mutter zu sein, das ist es, was mich aufrechterhält. Dennoch kann ich nicht anders, als immer das Letzte aus mir herauszuholen.

Wäre ich 70 Jahre alt – was in etwa dem biologischen Alter meiner Lungen entspricht – und man sagte mir, ich hätte noch sechs oder sieben Jahre zu leben, dann wäre das für mich eine gute Nachricht. Ich würde mich glücklich schätzen. Aber ich bin 42 Jahre alt. Hätte ich nur noch sieben Jahre, würde ich meinen 50. Geburtstag nicht mehr erleben. Sogar die Einschulung meines Enkels würde ich verpassen. Ich bin sehr eitel, das ist wahr. Aber sind wir das nicht alle? Ich weiss nicht, warum ich so aussehe, wie ich aussehe, warum ich noch lebe oder warum ich immer noch arbeiten kann. Ich weiss es selbst nicht. Aber ich bin auf alle Fälle fest entschlossen, mich durch meine Krankheit nicht unterkriegen zu lassen! Niemals!“



VERGÜTUNGSBERICHT

Novartis hat den Anspruch, einer der angesehensten Arbeitgeber zu sein und weltweit die besten Mitarbeitenden zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Unsere Vergütungspläne entsprechen unserem Ziel, als herausragendes globales Gesundheitsunternehmen wahrgenommen zu werden. Sie versprechen weltweit anerkannten Spitzenkräften eine attraktive Entlohnung und andere Vergütungen, die das wettbewerbsintensive Marktumfeld widerspiegeln. Die Vergütungspläne orientieren sich an unseren geschäftlichen Leistungszielen, die die Grundlage unseres nachhaltigen Erfolgs bilden. Sie entsprechen unserem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung. Unser Vergütungssystem soll unternehmerisches Handeln, nicht aber unangemessene Risikobereitschaft zur kurzfristigen Gewinnmaximierung fördern, die zulasten der langfristigen Gesundheit des Unternehmens geht.

Der Vergütungsbericht beschreibt unser Vergütungssystem, einschliesslich unserer Vergütungsphilosophie, und liefert Einzelheiten zu den Vergütungsplänen sowie zu den Vergütungen für 2011 erzielte Leistungen.

INHALT

VERGÜTUNGSBERICHT	Die Aktivitäten von Novartis und des Vergütungsausschusses im Jahr 2011	117
	Die Vergütung des Verwaltungsrats	118
	Die Vergütung von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden	121
	Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung 2011	132

DIE AKTIVITÄTEN VON NOVARTIS UND DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES IM JAHR 2011

Unser Ziel ist es, laufend Innovationen voranzutreiben, neue Medikamente und Impfstoffe zu erforschen und zu entwickeln sowie diese erfolgreich auf den Markt zu bringen und unseren Kunden zugänglich zu machen. Wir halten regulatorische und rechtliche Auflagen ein und handeln ethisch und transparent. Wir räumen dem gesundheitlichen Nutzen, der unseren Kunden aus unseren Produkten entstehen soll, stets oberste Priorität ein. Ihre Gesundheit und Sicherheit haben für uns Vorrang vor jeglichen finanziellen Interessen. Diese Werte schlagen sich auch in der Art und Weise nieder, wie wir unsere Mitarbeitenden unternehmensweit rekrutieren, schulen und entlohnen. Unsere Vergütungsprogramme fördern Leistungen, die auf unsere Ziele und Bedürfnisse ausgerichtet sind, und unterbinden Verhalten, das unseren Werten und Erwartungen zuwiderläuft.

Herausragende Leistungen bilden die Basis unseres geschäftlichen Handelns. Innovationen der Spitzenklasse helfen den Patienten und ermöglichen nachhaltige Erträge sowie eine langfristige Wertschöpfung. Dies wiederum versetzt uns in die Lage, unsere Mitarbeitenden und Aktionäre angemessen zu entschädigen und entsprechend auch Steuern zu bezahlen. Unser Vergütungssystem ist darauf ausgerichtet, das Wachstum und den Erfolg unserer Organisation auf kurze und lange Sicht zu sichern, ohne dabei unvernünftige Risiken einzugehen. Wir erwarten, dass sich das Geschäftsumfeld in naher Zukunft weiter verschärfen wird. Die Gesundheitsbranche ist derzeit mit einer Reihe kritischer Probleme konfrontiert, darunter die Unsicherheiten im Zusammenhang mit der globalen Schuldenkrise, die jüngsten einschneidenden aufsichtsrechtlichen Änderungen sowie Preissenkungen. Gleichzeitig nehmen der globale Wettbewerb im Gesundheitssektor und damit der Druck zu Effizienzsteigerungen immer weiter zu.

Wir sind davon überzeugt, dass sich diese Herausforderungen am besten meistern lassen, wenn wir uns auf unser Hauptziel und unsere Kernwerte besinnen und laufend in die Entwicklung innovativer und erschwinglicher Lösungen für Patienten und Kunden investieren. Dies erfordert auch, dass wir uns verstärkt mit unserer geschäftlichen Leistungsfähigkeit und Kosteneffizienz auseinandersetzen. Ein Vergütungssystem, das es Novartis ermöglicht, die besten Talente zu gewinnen, und das die Mitarbeitenden zu Höchstleistungen anspricht, ist die Voraussetzung für eine nachhaltige Wertschöpfung, ein ethisches Geschäftsgebaren und eine angemessene Risikobereitschaft. Ein solches Vergütungssystem bringt die Interessen unserer Mitarbeitenden mit denen unserer Aktionäre und Stakeholder (Anspruchsgruppen) in Einklang.

Wir sind bestrebt, unser Vergütungssystem stets auf dem neuesten Stand zu halten und auch weiterhin den Dialog mit unseren Stake-

holdern zu pflegen. Daher unterziehen wir unser Vergütungssystem einer regelmässigen Prüfung und lassen dabei die Interessen sowie Kommentare unserer Stakeholder mit einfließen. Dies bringt zuweilen Kompromisse mit sich, da wir häufige Anpassungen des Vergütungssystems und die daraus resultierende interne wie externe Verwirrung vermeiden wollen. Nach unserer Erfahrung dauert es drei bis fünf Jahre, bis ein grosses Unternehmen wie Novartis einen neuen Ansatz vollständig übernommen und integriert hat.

An der Generalversammlung 2011 waren die Novartis Aktionäre aufgerufen, sich mittels konsultativer Abstimmung (sog. „Say-on-Pay“-Abstimmung) zum Vergütungssystem von Novartis zu äussern. Dabei stellte sich heraus, dass die Mehrheit der Novartis Aktionäre unser aktuelles Vergütungssystem gutheisst. Bei dieser Gelegenheit konnten wir wertvolle Meinungen und Kommentare zu unserem Vergütungssystem einholen. Ferner traf sich die Geschäftsleitung nach der Generalversammlung 2011 mit unseren Stakeholdern zur Aufnahme eines konstruktiven Dialogs.

Auf der Grundlage der vom Vergütungsausschuss und vom Corporate Governance and Nomination Committee geleisteten Vorarbeit hat der Verwaltungsrat die Kommentare unserer Aktionäre zum Vergütungsbericht 2010 zur Kenntnis genommen und eingehend geprüft – mit dem Ziel, die Ausgestaltung, die Effizienz und die Offenlegung unseres Vergütungssystems weiter zu verbessern. In der Folge haben wir beschlossen, die langfristige Ausrichtung, die Transparenz und die Governance unseres Vergütungssystems durch die Umsetzung der folgenden Massnahmen weiter zu stärken:

- Wir haben beschlossen, den Wert der Aktien und der anderen für Vergütungszwecke genutzten Aktieninstrumente aus Gründen der besseren Vergleichbarkeit zu dem bei Erstellung der konsolidierten Konzernrechnung verwendeten nicht diskontierten Marktwert anzugeben. Wir weisen Marktwerte aus, obwohl diese Aktien und Aktieninstrumente mehrjährigen Sperrfristen unterliegen.
- Für Mitglieder der Geschäftsleitung hat der Vergütungsausschuss Leistungsprämien im Beteiligungsplan „Select“ zugunsten von Prämien unter dem langfristigen Leistungsplan abgeändert. Auf das ganze Jahr 2011 gesehen stellte diese Anpassung zwischen den beiden Plänen eine Verringerung der Prämien unter dem „Select“-Plan um durchschnittlich 33% dar.
- Wir haben die Sperrfrist für Teilnehmende am Beteiligungsplan „Select“ vereinheitlicht, indem wir sie weltweit auf drei Jahre angehoben haben.
- Wir haben beschlossen, die effektive Dauer der Kündigungsfrist des CEO offenzulegen. Diese beträgt zwölf Monate.
- Die Satzung des Vergütungsausschusses wurde angepasst, um der Bedeutung des Risikomanagements innerhalb unseres Vergütungssystems stärker Rechnung zu tragen.

Der Verwaltungsrat ist der Ansicht, dass das Vergütungssystem von Novartis unter Berücksichtigung der Unternehmensziele angemessen ist. Der Vergütungsausschuss bestätigt, dass die Vergütungspläne von Novartis den Gepflogenheiten der Industrie im Gesundheitssektor entsprechen. Dies gilt auch für die Vergütungspläne des Chief Executive Officer sowie der Mitglieder der Geschäftsleitung.

Die Mitglieder des Vergütungsausschusses

Marjorie M.T. Yang (Vorsitz)

William Brody

Srikant Datar

Ulrich Lehner

Enrico Vanni

Für weitere Informationen zur Organisation und der Zuständigkeit des Vergütungsausschusses siehe Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat – Aufgaben des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse – Der Vergütungsausschuss.

DIE VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

DIE VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS – PHILOSOPHIE

Heutzutage nehmen die Verantwortlichkeiten von Verwaltungsratsmitgliedern internationaler Unternehmen stetig zu und mit ihnen die Aufgaben, die ein ständig wachsendes Mass an Sachverstand und Engagement erfordern. Als ein global tätiges Unternehmen im Gesundheitsbereich hat Novartis Verwaltungsratsmitglieder ernannt, die den spezifischen Anforderungen gerecht werden. Novartis hat die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder in einer Höhe festgesetzt, die es erlaubt, ausgewiesene Persönlichkeiten zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung. Das betont ihre Fokussierung auf die langfristige Unternehmensstrategie und ihre Aufsichts- und Governancefunktionen.

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

	Vergütung des Verwaltungsrats
Feste Vergütung	Ja
Variable Vergütung	Nein

DIE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung seiner Mitglieder fest, gestützt auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses.

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten basiert auf einem Vertrag. Dieser sieht für Dr. Daniel Vasella eine feste Vergütung von CHF 12,2 Millionen vor, die an den durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden gekoppelt ist. Ein Drittel seiner Gesamtvergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien. Der jeweilige Ausübungspreis ent-

spricht dem Schlusskurs der unterliegenden Aktie zu Handelsschluss am Zuteilungstag, im Berichtsjahr der 19. Januar 2011. Für die Zeit nach seinem Amt als Verwaltungsratspräsident hat sich Dr. Vasella bereit erklärt, seine Erfahrung und sein Wissen Novartis weiterhin zur Verfügung zu stellen und während mehrerer Jahre keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Für seine Dienste sowie für die Beachtung des Konkurrenzverbots wird Dr. Vasella eine marktgerechte Vergütung erhalten. Aufgrund seiner 14-jährigen Tätigkeit als CEO von Novartis besitzt Dr. Vasella handelbare Optionen, Aktien und Leistungsansprüche (einschliesslich Versorgungsleistungen). In seiner aktuellen Position erhält er keinerlei variable Vergütung, handelbare Optionen oder Anteile, mit Ausnahme der aktienbasierten Vergütung, die ihm als Präsidenten des Verwaltungsrats zustehen (Chair Retainer).

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine feste jährliche Vergütung und eine zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie andere Funktionen, um sie für die erhöhte Verantwortung und das grössere Engagement zu entschädigen. Sie erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen. Mit Ausnahme des Präsidenten können die Verwaltungsratsmitglieder wählen, ob sie die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen und sie erhalten weder Aktienoptionen noch Pensionsleistungen.

Die Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat sowie für die Funktionen der übrigen Verwaltungsratsmitglieder sind in der Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT)

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Vizepräsident	350 000
Vorsitz eines Verwaltungsratsausschusses	10 000
Mitgliedschaft im Vorsitzendenausschuss (Chairman's Committee)	150 000
Mitgliedschaft im Prüfungs- und Complianceausschuss (Audit and Compliance Committee)	100 000
Mitgliedschaft im Risikoausschuss (Risk Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Vergütungsausschuss (Compensation Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Corporate Governance und Nominierungsausschuss (Corporate Governance and Nomination Committee)	50 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsfoundation (GNF) delegiert.

BENCHMARK

Die Höhe der Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder wird anhand spezieller Benchmarks ermittelt, darunter die Entlohnung von Verwaltungsratsmitgliedern von vergleichbaren Unternehmen im Gesundheitsbereich (siehe auch die Liste von Vergleichsunternehmen im Abschnitt „Vergütung von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden – Wettbewerbspositionierung“, S. 129) und ausgewählten führenden Schweizer Unternehmen (z. B. UBS, Nestlé und Credit Suisse).

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2011¹

	Mitgliedschaft im Ver- waltungsrat	Vize- präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Vergü- tungs- ausschuss	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwal- tungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Markt- wert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Aktien (Steuerwert) ³	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		4 060 004	8 786 735 ⁵	160 635 ⁵	4 906 425 ⁵	654 207 ⁶	13 500 946 ⁸
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		1 110 000	–	–	–	62 650 ⁷	1 172 650
William Brody ⁹	•							•	229 688	295 325	5 399	295 325	–	525 013
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			550 250	159 779	2 921	159 779	–	710 029
Ann Fudge	•				•		•		450 000	–	–	–	–	450 000
Pierre Landolt ¹⁰	•						•		106 000	294 013	5 375	294 013	24 177 ⁷	424 190
Enrico Vanni	•			•		•			425 000	75 048	1 372	75 048	29 404 ⁷	529 452 ⁸
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		448 000	112 026	2 048	83 712	32 685 ⁷	592 711
Wendelin Wiedeking	•			•	•				132 500	367 529	6 719	367 529	30 965 ⁷	530 994
Marjorie M.T. Yang	•					Vorsitz			410 000	–	–	–	24 719 ⁷	434 719
Rolf M. Zinkernagel ¹¹	•						•	•	–	650 000	11 883	650 000	34 381 ⁷	684 381
Total¹²									7 921 442	10 740 454	196 352	6 831 831	893 188	19 555 084

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 12 zum Einzelabschluss der Novartis AG enthalten.

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Tag der Zuteilung berechnet. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2011 zum damaligen Aktienkurs von CHF 54,70 gewährt.

³ Ein Verwaltungsratsmitglied, das in der Schweiz steuerpflichtig ist, hat die Möglichkeit, seine Aktien freiwillig zu blockieren. Im Jahr 2011 hat Daniel Vasella seine Aktien für zehn Jahre und Andreas von Planta seine Aktien für fünf Jahre blockiert. Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die im Abschnitt – Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung 2011 – Vergütung für die Leistung im Jahr 2011 – Bewertungsgrundsätze beschrieben ist.

⁴ Daniel Vasella hat an den Sitzungen dieser Committees als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁵ Enthält 12 188 Aktien, die 2011 entsprechend der 2010 erfolgten Zuteilung zugewiesen wurden.

⁶ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung sowie Pensionsleistungen und Lebensversicherung.

⁷ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

⁸ Enthält nicht die Vergütung als Verwaltungsratsmitglied der Alcon, Inc. bis 8. April 2011.

⁹ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹⁰ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

¹¹ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹² Alexandre F. Jetzer-Chung und Hans-Jörg Rudloff gehörten dem Verwaltungsrat bis zum 22. Februar 2011 an. Ihre Vergütung wurde im Geschäftsbericht 2010 offengelegt.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Die Aktionäre erwarten, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats das Aktionärsinteresse wahrnehmen. Daher wird von den Verwaltungsratsmitgliedern unter anderem erwartet, dass sie nach spätestens drei Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien halten. Am 31. Dezember 2011 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Vorgaben der Richtlinie zum Aktienbesitz ein.

2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Am 19. Januar 2012 hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahe stehende Personen“¹ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und Aktienoptionen.

Am 19. Januar 2012 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ^{1,2}
Daniel Vasella	3 306 730
Ulrich Lehner	22 193
William Brody	10 532
Srikant Datar	20 263
Ann Fudge	7 008
Pierre Landolt ³	40 442
Enrico Vanni	4 839
Andreas von Planta	111 628
Wendelin Wiedeking	40 901
Marjorie M.T. Yang	18 000
Rolf M. Zinkernagel	34 683
Total⁴	3 617 219

¹ Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen).

² Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

⁴ Alexandre F. Jetzer-Chung und Hans-Jörg Rudloff gehörten dem Verwaltungsrat bis 22. Februar 2011 an. Ihre Aktien wurden im Geschäftsbericht 2010 offengelegt.

AKTIENOPTIONEN IM BESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹
Daniel Vasella	2 433 290 ²
Ulrich Lehner	
William Brody	
Srikant Datar	
Ann Fudge	
Pierre Landolt	
Enrico Vanni	
Andreas von Planta	
Wendelin Wiedeking	
Marjorie M.T. Yang	
Rolf M. Zinkernagel	
Total³	2 433 290

¹ Einschliesslich der Aktienoptionen von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz). 2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Sämtliche solche Optionen sind 2011 verfallen.

² Einschliesslich der Optionen, die in der Zeit gewährt wurden, als Daniel Vasella als Präsident des Verwaltungsrats und CEO tätig war.

³ Alexandre F. Jetzer-Chung und Hans-Jörg Rudloff gehörten dem Verwaltungsrat bis 22. Februar 2011 an. Ihre Aktien wurden im Geschäftsbericht 2010 offengelegt.

DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2011 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats gewährt. Am 31. Dezember 2011 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2011 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Tabellen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats ausgewiesen sind (S. 119).

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2011 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 62 346 an den Ehrenpräsidenten sowie ausstehender Sozialversicherungsbeiträge in Höhe von CHF 1 129, die zugunsten eines früheren Verwaltungsratsmitglieds entrichtet wurden.

DIE VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND ANDEREN MITARBEITENDEN

PHILOSOPHIE, ZIELE UND VERGÜTUNGSPRINZIPIEN

PHILOSOPHIE UND ZIELE

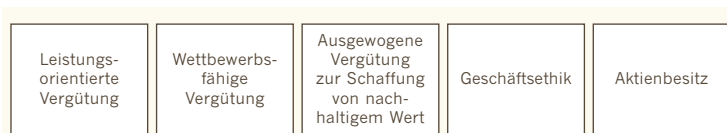
Seit der Gründung von Novartis hat die Geschäftsleitung eine Kultur geschaffen, die alle Mitarbeitenden mit der Vision inspiriert, eines der weltweit angesehensten Unternehmen im Gesundheitsbereich zu sein. Um diese Vision umzusetzen, muss Novartis weltweit die besten Talente gewinnen, an sich binden und die Mitarbeitenden leistungsgerecht entlohnen.

Unser Vergütungssystem fördert die Übernahme von Verantwortung gestützt auf klare individuelle und unternehmensspezifische Zielvereinbarungen. Es unterstreicht die Wichtigkeit von Kompetenz und Integrität im Zusammenhang mit der Erreichung eines langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Entsprechend beinhaltet die Vergütung neben einer festen Basisvergütung und weiteren Leistungen ein bedeutendes variables Vergütungselement. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich nach den Resultaten des Unternehmens bzw. der Geschäftsbereiche sowie nach der individuellen Leistung, die an vorab festgelegten Zielen gemessen wird. Um unsere Vergütungsprogramme zudem noch stärker an den Interessen der Aktionäre auszurichten, wird ein Grossteil der variablen Vergütung an Führungskräfte in Form von Novartis Aktien (oder vergleichbaren Aktieninstrumenten) oder Aktienoptionen mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt.

Unsere zugrunde liegenden Vergütungsprinzipien und Förderungsprogramme haben zu nachhaltigen Leistungen und hervorragenden Resultaten geführt. Für das abgelaufene Geschäftsjahr hat Novartis sowohl einen Nettoumsatz als auch einen Reinertrag in Rekordhöhe ausgewiesen und die Dividendenausschüttung an die Aktionäre zum 15. Mal in Folge erhöht.

VERGÜTUNGSPRINZIPIEN

Das Vergütungssystem für Novartis Mitarbeitende basiert auf den folgenden fünf Prinzipien:



Prinzip I: Leistungsorientierte Vergütung

Die Vergütung von Führungskräften und Mitarbeitenden hängt stark von der Erreichung geschäftlicher und individueller Leistungsziele ab. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei die Betonung auf kurz- und langfristigen quantifizierbaren Zielen liegt. Eine korrekte Zielvereinbarung zusammen mit einer geeigneten Gestaltung der Vergütungspläne

sowie einer ausgewogenen jährlichen und langfristigen variablen Entlohnung erlaubt es unseren Führungskräften und Mitarbeitenden, zukunftsweisend zu gestalten und sich nicht nur auf die Maximierung kurzfristiger Gewinne zu konzentrieren.

Prinzip II: Wettbewerbsfähige Vergütung

Wettbewerbsfähige Vergütungspakete sind entscheidend, um talentierte und kulturell diverse Mitarbeitende zu gewinnen und zu behalten. Die Höhe unserer Zielvergütung entspricht der Vergütung für vergleichbare Funktionen bei den relevanten Wettbewerben.

Prinzip III: Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert

Aktionäre erwarten, dass ihre Investition eine nachhaltige Rendite erwirtschaftet und dass angemessen Vorsorge bezüglich der Geschäftsrisiken getroffen wird. Die variable Vergütung unterstützt die langfristige strategische Planung, die entscheidend ist für die in unserer Industrie typischen langen Produktentwicklungs- und Vermarktungszyklen. Wir sind überzeugt, dass die Art und Weise, wie wir unsere Mitarbeitenden motivieren und entlohnen, Ansporn für Leistung, Loyalität und Unternehmertum bietet und im langfristigen Interesse unserer Aktionäre zu nachhaltiger Wertschöpfung führt.

Prinzip IV: Geschäftsethik

Bei Novartis wird von allen Mitarbeitenden erwartet, dass sie sich bei der Erreichung der Geschäftsziele ethisch verhalten, was sich auch in unserem Verhaltenskodex widerspiegelt. Um sicherzustellen, dass diese Anforderungen auch eingehalten werden, hat Novartis eine Reihe von Schutzmechanismen implementiert, darunter eine strenge Risikomanagementpolitik sowie Bestimmungen über eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback). Diese Mechanismen gelten für die meisten Vergütungspläne und die Mehrheit der Mitarbeitenden.

Prinzip V: Aktienbesitz

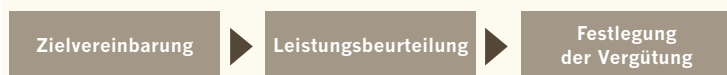
Investoren erwarten, dass sich die Geschäftsleitungsmitglieder so verhalten, wie wenn ihnen die Gesellschaft gehören würde. Nach Ansicht des Verwaltungsrats wird diese Ausrichtung am besten erreicht, wenn ausgewählte Führungskräfte ein bedeutendes Mehrfaches ihrer Basisvergütung in Beteiligungspapieren der Gesellschaft halten. Novartis gibt Aktienvergütungen aus, die für die meisten Führungskräfte einen wesentlichen Bestandteil ihrer Gesamtvergütung bilden. Gemäss diesem Prinzip macht Novartis einer Reihe von ausgewählten Führungskräften Vorgaben zu ihrem Aktienbesitz.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSSYSTEM

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur wendet Novartis weltweit einen einheitlichen Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process) an, der auf quantitativen und qualitativen Kriterien wie den Novartis Werten und Verhaltensweisen

(Novartis Values and Behaviors) basiert. Alle Novartis Mitarbeitenden, darunter der CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung, durchlaufen einen dreistufigen formalen Prozess:

- Zielvereinbarung;
- Leistungsbeurteilung; und
- Festlegung der Vergütung.



ZIELVEREINBARUNG

Zielvereinbarung für den CEO

Zu Beginn eines Geschäftsjahres trifft sich der Verwaltungsratspräsident jeweils mit dem CEO, um anhand einer Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) dessen Ziele für das kommende Jahr zu besprechen. Der Verwaltungsrat prüft und genehmigt diese Ziele und stellt sicher, dass sich diese mit dem Unternehmensgrundsatz der Nachhaltigkeit und den langfristigen Zielen des Unternehmens decken. Er stellt dabei ebenfalls sicher, dass unangemessene oder übermässige Risiken zulasten der Gesundheit des Unternehmens nicht belohnt werden.

Die Messgrössen für die kurzfristigen finanziellen Ziele des CEO sind typischerweise das Wachstum des Nettoumsatzes, das operative Ergebnis, der Reingewinn, der Free Cashflow sowie der Gewinn pro Aktie. Das langfristige Finanzziel ist die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Der NVA misst den Unternehmenserfolg unter Berücksichtigung der Kapitalkosten oder – vereinfacht ausgedrückt – den Wert, der nach Abzug der an die Investoren der Gesellschaft (Inhaber von Aktien und Anleihen) zu zahlenden Rendite erzeugt wurde. (Erläuterung 26 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung enthält weitere Einzelheiten zum NVA.)

Zielvereinbarung für die Mitglieder der Geschäftsleitung und Mitarbeitenden

Zu Beginn eines Leistungsjahres vereinbart der CEO jeweils zusammen mit den ihm direkt unterstellten Führungskräften Geschäftsziele und entsprechende Messgrössen zur Leistungsbeurteilung, die für die einzelnen Leiter der Divisionen und der globalen Funktionen gelten. Analog dazu vereinbart jede(r) Linienvorgesetzte gemeinsam mit den Mitarbeitenden, die ihm/ihr direkt unterstellt sind, die Ziele und Messgrössen zur Leistungsbeurteilung, die für die nachfolgende Hierarchiestufe gelten sollen. Als grundsätzliche Regel gilt, dass alle schriftlich fixierten Ziele von zwei Hierarchiestufen, d.h. dem direkten und dem nächsthöheren Vorgesetzten, geprüft werden.

Die Erreichung der Geschäftsziele wird anhand spezieller Performancekennzahlen ermittelt, während die individuelle Leistung von den auf Konzern-, Divisions-, Länder- oder Geschäftsbereichsebene festgelegten Geschäftszielen abgeleitet wird.

MESSGRÖSSEN GESCHÄFTSLEISTUNG

Nettoumsatz	Innovation
Operatives Ergebnis	Mitarbeitende und organisatorische Entwicklung
Free Cashflow	Organisatorische Effizienz und Produktivität
Marktanteil	

Die finanziellen und operativen Messgrössen wurden ausgewählt, weil sie auf ausgewogene Art und Weise definieren, wie erfolgreich Novartis ihre strategischen Ziele erreicht und nachhaltigen Wert für ihre Aktionäre schafft.

In Abhängigkeit von der jeweiligen funktionalen Verantwortung gehören zu den Messgrössen für nicht finanzielle Ziele typischerweise Leistungen im Bereich von Forschung und Entwicklung, Produkteinführungen, die erfolgreiche Umsetzung von Wachstums- und Produktivitätsinitiativen, Prozessverbesserungen, die Geschäfts- und Mitarbeiterführung, erfolgreiche Übernahmen oder Desinvestitionen sowie der Abschluss von Lizenzverträgen.

Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei es auch um die angemessene Abstimmung von kurz- und langfristigen Zielen geht.

Entscheidung und Handlungen, die zu Resultaten führen, müssen in Einklang mit den Novartis Werten und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors) stehen, die das angestrebte Verhalten von Mitarbeitenden umschreiben und Grenzen setzen. Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ein wichtiger Baustein der Unternehmenskultur. Sie unterstützen die Fokussierung auf Qualität, Engagement, Aufrichtigkeit, Mitgefühl, Loyalität und Integrität.

Novartis gibt die tatsächlich festgelegten Geschäftsziele für das kommende Jahr nicht bekannt, weil dies unseren Spielraum einengen könnte, diese Ziele zu unserem Vorteil zu nutzen. Die Offenlegung von Zielen bezüglich des Cashflows könnte etwa Hinweise auf grosse Kapitalinvestitionen oder geplante Übernahmen geben. Darüber hinaus könnten offengelegte Ziele von Mitbewerbern genutzt werden, um Novartis Führungskräfte abzuwerben. Ausserdem würde das Offenlegen von Zielen es erlauben, Hinweise auf die Marktdynamik und auf Bereiche zu gewinnen, die von Beratern oder Mitbewerbern im Wettbewerb gegen Novartis genutzt werden könnten, wie etwa zur Kundenabwerbung.

LEISTUNGSBEURTEILUNG

Durch unser Beurteilungssystem und die leistungsorientierte Vergütung hat sich innerhalb von Novartis eine Leistungskultur herausgebildet. Dabei sind wir der Ansicht, dass eine leistungsorientierte Vergütung nur dann sinnvoll ist, wenn auf Integrität und Fairness beruhende Prozesse zur Leistungsbeurteilung vorhanden sind. Die Leistungsbeurteilung findet auf allen Unternehmensebenen statt.

Der Leistungsbeurteilungsprozess wird zweimal pro Jahr durchgeführt, einmal zur Mitte und einmal zum Ende des Jahres. Im Laufe dieser formellen Gespräche beurteilen die Mitarbeitenden und ihre Vorgesetzten die erbrachte Leistung anhand von Zielen, die zu Beginn des Jahres festgelegt wurden. Die Vorgesetzten stützen ihre Beurteilungen sowohl auf quantitative Messgrößen als auch auf die Art und Weise, wie die Leistungen erbracht wurden. Die „Vier-Augen“-Regel stellt sicher, dass die jährlichen Ziele und Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden auch noch gesondert vom nächsthöheren Vorgesetzten beurteilt werden.

Prozess zur Beurteilung der Leistung des CEO

Am Ende eines Geschäftsjahres bereitet der CEO jeweils eine Selbstbeurteilung vor und präsentiert diese dem Präsidenten und den Mitgliedern des Verwaltungsrats. In dieser Selbstbeurteilung vergleicht er die tatsächlich erbrachte Leistung mit den zu Jahresbeginn vereinbarten Zielen. Er berücksichtigt dabei das geprüfte Jahresergebnis sowie die Novartis Werte und Verhaltensweisen. Im Anschluss daran diskutiert der Verwaltungsrat die Selbstbeurteilung in Abwesenheit des CEO und beurteilt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Ausserdem vergleicht er die Ergebnisse soweit möglich mit Vergleichsunternehmen, wobei allgemeine wirtschaftliche und finanzielle Kriterien sowie industriespezifische Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO anschliessend die Leistungsbeurteilung mit.

Prozess zur Leistungsbeurteilung von Mitgliedern der Geschäftsleitung

Im Januar eines jeden Jahres bespricht der Verwaltungsrat mit dem CEO die Leistung und die Ziele der Geschäftsleitungsmitglieder für das abgelaufene Geschäftsjahr. Dabei werden das Jahresergebnis, die Erreichung der finanziellen und nicht finanziellen Ziele durch jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied, die Novartis Werte und Verhaltensweisen sowie das allgemeine Wirtschafts- und Geschäftsumfeld berücksichtigt. Die Leistung des CEO wird sowohl am Ende des Jahres als auch gegen Mitte des Jahres vom Verwaltungsratspräsidenten beurteilt. Dagegen werden die Ergebnisse der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder vom CEO beurteilt und anschliessend mit dem Verwaltungsratspräsidenten besprochen.

Talentbeurteilung

Ergänzt wird unser Leistungsbeurteilungsprozess durch eine jährliche Talentbeurteilung (Organization and Talent Review), in deren Rahmen organisatorische Erfordernisse sowie Karrierewünsche vielversprechender Mitarbeitender mit den Vorgesetzten besprochen werden. Hierbei werden Stärken und Schwächen sowie das Entwicklungs-

potenzial analysiert. Die Talentbeurteilung ist ein wichtiges Mittel der Geschäftsleitung für die Nachfolgeplanung. Sie wurde stetig erweitert, von einigen Dutzend Führungskräften vor zehn Jahren zu heute fast 25 000 potenziellen Führungskräften.

Weil Leistungsbeurteilungen bedeutende Elemente der Vergütung beeinflussen, wird jedes Jahr sichergestellt, dass Konsistenz in den Leistungsbeurteilungen im gesamten Unternehmen besteht.

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG

Festlegung der Vergütung für den CEO

Auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat vorgenommenen Leistungsbeurteilung und in Abwesenheit des CEO entscheidet der Vergütungsausschuss an seiner Januar-Sitzung über die Gesamtvergütung des CEO und dessen Zielvergütung für das kommende Jahr. Der Vergütungsausschuss berücksichtigt bei seiner Entscheidungsfindung alle relevanten Faktoren, einschliesslich der verfügbaren Informationen von Vergleichsunternehmen sowie der Empfehlung des Beraters des Vergütungsausschusses.

Festlegung der Vergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Beisein und auf Empfehlung des CEO entscheidet der Vergütungsausschuss über die variable Vergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder und weiterer ausgewählter Führungskräfte für das abgelaufene Geschäftsjahr. An derselben Sitzung legt der Vergütungsausschuss mit Blick auf das kommende Jahr die Zielvergütung für diese Führungskräfte fest.

Festlegung der Vergütung für sonstige Mitarbeitende

Gestützt auf die Leistungsbeurteilungen zum Jahresende legen die Linienvorgesetzten und deren Vorgesetzte die Leistungsprämien der beurteilten Mitarbeitenden sowie die Zielvergütung für das folgende Jahr fest. Der Vergütungsausschuss legt sämtliche Zuweisungen für alle Aktienbeteiligungspläne fest.

ELEMENTE UNSERER VERGÜTUNGSPROGRAMME

Die Hauptelemente unseres Vergütungssystems sind:

- Jährliche Basisvergütung – Festes jährliches Grundgehalt
- Variable Vergütung – Entgelt für individuelle Leistung und Leistung der Geschäftseinheit
- Weitere Leistungen – inkl. Pensions- und Krankenversicherungsplänen

VERGÜTUNGSELEMENTE



JÄHRLICHE BASISVERGÜTUNG (GRUNDGEHALT)

Die Höhe der Basisvergütung richtet sich nach dem zentralen Verantwortungsbereich, dem Stellenprofil, der Seniorität, der Erfahrung sowie den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Sie wird in bar, typischerweise monatlich, ausbezahlt und richtet sich nach den lokalen Marktgegebenheiten. Diese fixe Vergütung soll den Mitarbeitenden einen im Konkurrenzvergleich angemessenen Lebensstandard ermöglichen.

Die Basisvergütung wird in der Regel jährlich überprüft, um sicherzustellen, dass die Höhe der Vergütung konkurrenzfähig bleibt.

VARIABLE VERGÜTUNG

Das Ziel der variablen Vergütung ist es, Novartis Mitarbeitende leistungsgerecht und gemäss dem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung zu entlohnen.

Auf den unteren Hierarchiestufen wird die variable Vergütung in bar ausbezahlt, während sie für die Führungsebenen in der Regel aus einer Leistungsprämie in bar und einer aktienbasierten langfristigen Leistungsprämie besteht. Novartis ist davon überzeugt, dass die variable Vergütung vor allem langfristige Anreize beinhalten muss, um die Interessen unserer Mitarbeitenden mit denen der langfristig orientierten Aktionäre in Einklang zu bringen. Die variable Vergütung ist so ausgestaltet, dass sie Innovationen belohnt und zugleich den für unsere Industrie typischen langen Zeiträumen für die Entwicklung und Vermarktung unserer Produkte Rechnung trägt. Die Höhe der variablen Vergütung hängt von den erzielten Ergebnissen ab und errechnet sich als Prozentsatz (0–200%) der variablen Zielvergütung.

VARIABLE VERGÜTUNG

Jährliche Leistungsprämie	Bar
	Schweizerischer Aktiensparplan (ESOP)
	Aufbauender Aktiensparplan (LSSP)
Aktienbasierte langfristige Leistungsprämie	Beteiligungsplan „Select“
	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)
	Besondere Aktienzuteilungen

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

Mit der jährlichen Leistungsprämie wird sichergestellt, dass sich die Mitarbeitenden auf individuelle Ziele sowie Ziele konzentrieren, die von der Geschäftseinheit für ein einzelnes Geschäftsjahr festgelegt wurden. Zu diesen Zielen gehören unter anderem Marktanteil, Innovation sowie Mitarbeiterführung – allesamt Kriterien, die das langfristige Ergebnis ebenfalls positiv beeinflussen. Die jährliche Leistungsprämie belohnt die Leistung der vergangenen zwölf Monate im

Hinblick auf diese Ziele und stärkt das Prinzip der leistungsorientierten Vergütung.

Die jährliche Leistungsprämie wird grundsätzlich in bar ausbezahlt und darf 200% des Zielwerts nicht überschreiten. Zahlreiche Mitarbeitende, die in bestimmten Ländern tätig sind, und bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden dazu angehalten, ihre jährliche Leistungsprämie in einem Aktiensparplan anzulegen. Unter dem Aktiensparplan erhalten sie ihre jährlichen Leistungsprämien vollständig oder teilweise in Novartis Aktien anstatt in bar. Als Gegenleistung für die Teilnahme an dem Aktiensparplan gewährt Novartis nach Ablauf einer Sperrfrist von drei oder fünf Jahren zusätzliche Aktien. Grundsätzlich gilt: Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, werden unter keinem dieser Pläne zusätzliche Aktien gewährt. Durch die Teilnahme an den Aktiensparplänen besteht für unsere Mitarbeitenden ein Anreiz, langfristig im Unternehmen zu bleiben und dabei am künftigen finanziellen Erfolg von Novartis teilzuhaben sowie ihre eigenen Interessen an den langfristigen Interessen unserer Aktionäre auszurichten.

Derzeit bietet Novartis drei Aktiensparpläne an:

- *Schweizerischer Aktiensparplan (ESOP)*: In der Schweiz steht der Schweizerische Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) rund 12 688 Mitarbeitenden offen. Die Mitarbeitenden können ihre jährliche Leistungsprämie auf drei verschiedene Arten beziehen: (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar ausgezahlt. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist wird für zwei Aktien, die in diesen Plan investiert sind, eine zusätzliche Aktie gewährt. Insgesamt 5 050 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2011 Aktien zu beziehen.
- *ESOP in Grossbritannien*: In Grossbritannien können 2 790 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie vollständig oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist eine zusätzliche Aktie gewährt. Im Jahr 2011 entschieden sich rund 1 870 Mitarbeitende zur Teilnahme an diesem Plan.
- *Aufbauender Aktiensparplan (LSSP)*: Weltweit wurde 30 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung ihrer 2011 erbrachten Leistungen am aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) teilzunehmen. Die Teilnehmer können ihre jährliche Leistungsprämie statt in bar in Form von Aktien beziehen, wobei sie einer Sperrfrist von fünf Jahren unterliegen. Nach Ablauf dieser Sperrfrist gewährt Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNGEN

Im Rahmen unseres Prinzips der leistungsorientierten Vergütung tragen langfristige Vergütungsanreize dazu bei, nachhaltigen Shareholder Value zu schaffen. Zu diesem Zweck gewährt Novartis eine aktienbasierte Vergütung mit einer dreijährigen Sperrfrist.

Diese langfristige Vergütung zielt darauf ab, unsere wichtigsten Mitarbeitenden zu binden, die Erreichung mehrjähriger Geschäftsziele zu sichern und die Interessen unserer Mitarbeitenden an jenen unserer Aktionäre auszurichten. Dies wird erreicht, indem die Vergütung an einen per Ablauf der Sperrfrist erfolgten Anstieg bzw. Rückgang des Aktienkurses gekoppelt wird.

Die aktienbasierte langfristige Vergütung hängt davon ab, ob die zuvor vereinbarten Leistungsziele zum Zeitpunkt der Zuteilung oder nach Ablauf der Sperrfrist erreicht werden.

Novartis bietet zwei langfristige Vergütungspläne: den Beteiligungsplan „Select“, der auf den Jahresergebnissen und einer dreijährigen Sperrfrist basiert, und den langfristigen Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTPP), dem die während eines 3-Jahres-Zeitraums erzielten Durchschnittsergebnisse zugrunde liegen.

In besonderen Fällen kann Novartis spezielle Aktienprämien gewähren.

Beteiligungsplan „Select“

Beim Beteiligungsplan „Select“ handelt es sich um einen globalen aktienbasierten Vergütungsplan, unter dem jedes Jahr alle Mitarbeitenden, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, zu einer Leistungsprämie berechtigt sein können. Diese Leistungsprämie darf 200% der Zielvergütung nicht übersteigen. Die Teilnehmenden am Beteiligungsplan „Select“ können wählen, ob sie ihre Aktienvergütung in Form von gesperrten Aktien (oder, in bestimmten Ländern, in Form von gesperrten Aktieneinheiten, sogenannten Restricted Share Units, RSUs¹), handelbaren Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem beziehen möchten. In sämtlichen Fällen gilt eine Sperrfrist von drei Jahren.

Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag der Zuteilung. Jede Mitarbeitenden zugewiesene handelbare Aktienoption berechtigt nach Ablauf der Sperrfrist (und vor dem zehnten Jahrestag der Zuteilung) zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie am Zuteilungstag (19. Januar 2012) entspricht.

¹ In einigen Ländern werden anstelle von Aktien RSUs ausgegeben. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind weder dividenden- noch stimmberechtigt, ausser in den USA, wo die Mitarbeitenden während der Sperrfrist einen Dividendengegenwert für die in den Jahren 2009 und 2010 zugewiesenen RSUs erhalten. Zugewiesene gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Die seit 2008 zugeteilten handelbaren Aktienoptionen wurden zu den in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen ausgegeben.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIONEN

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2012	54,20/58,33	3/3	10
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10
2008	64,05/57,96	2/3	10

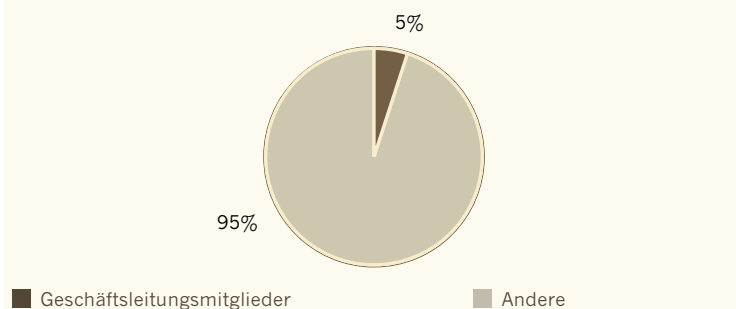
Verlässt ein Teilnehmender des Plans Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, RSUs und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen bewilligen (z. B. bei einer Reorganisation oder Veräusserung). In der Schweiz können Teilnehmende dieses Plans wählen, ob sie gesperrte Aktien oder RSUs und handelbare Aktienoptionen oder eine Kombination von beidem erhalten wollen.

Unter dem Beteiligungsplan „Select“ erhielten 12 768 Teilnehmende für ihre Leistungen im Jahr 2011 insgesamt 6,5 Millionen gesperrte Aktien, 6,5 Millionen RSUs sowie 23,9 Millionen handelbare Aktienoptionen. Dies entspricht einer Beteiligungsrate von rund 10% aller Mitarbeitenden (Vollzeitäquivalente) weltweit.

Am 31. Dezember 2011 waren gesamthaft 94 Millionen Mitarbeitenden zugewiesene handelbare Aktienoptionen ausstehend, die durch die gleiche Anzahl von Aktien gedeckt sind. Dies entspricht 3,9% der Gesamtzahl der ausstehenden Novartis Aktien.

Rund 5% der gesamten unter dem Beteiligungsplan „Select“ ausgerichteten Leistungsprämien wurden Mitgliedern der Geschäftsleitung gewährt.

TOTAL DER IM JAHR 2011 UNTER DEM BETEILIGUNGSPLAN „SELECT“ AUSGERICHTETEN LEISTUNGSPRÄMIEN



Langfristiger Leistungsplan

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTPP) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der das langfristige Engagement dieser Führungskräfte durch Kopplung der Prämien an die Performance von Novartis fördern soll. Der langfristige Leistungsplan steht ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben. Er ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Bei Mitgliedern der Geschäftsleitung macht der langfristige Leistungsplan zwischen 20% und 45% der gesamten variablen Zielvergütung aus. Die Prämien basieren auf vorab definierten globalen Leistungszielen, die auf einer rollierenden 3-Jahres-Basis ermittelt werden. Sie richten sich nach der jährlich errechneten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Die Berechnung des NVA basiert auf dem um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnis des Konzerns. Die Erreichung der Ergebnisse eines Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres berechnet, indem die jährlichen NVA-Ergebnisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird durch Division der Ergebniserrreichung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Beim langfristigen Leistungsplan kommt es nur zur Auszahlung, wenn der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt.

Der langfristige Leistungsplan dient dazu, die Interessen unserer Geschäftsleitungsmitglieder eng auf jene des Unternehmens und unserer Aktionäre abzustimmen. Er repräsentiert einen beträchtlichen und wachsenden Teil der variablen Vergütung von Geschäftsleitungsmitgliedern gegenüber den jährlichen Leistungsprämien.

Am 19. Januar 2012 erhielten 138 Führungskräfte unter dem langfristigen Leistungsplan 464 230 Aktien, gestützt auf ein NVA-Ergebnis, das unser Leistungsziel für den Berichtszeitraum 2009 bis 2011 übertraf.

ENTWICKLUNG DER TEILNEHMENDEN DES LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS

Jahr der Zuteilung = Zielvereinbarung	Leistungsperiode	Jahr der Vergabe = Auszahlung in Aktien	Teilnehmende (Anzahl wichtiger Führungskräfte)
2012	2012–2014	2015	139
2011	2011–2013	2014	139
2010	2010–2012	2013	142
2009	2009–2011	2012	138
2008	2008–2010	2011	117

VARIABLE ZIELVERGÜTUNG UND FORMEL ZUR BERECHNUNG DER LEISTUNGSPRÄMIE

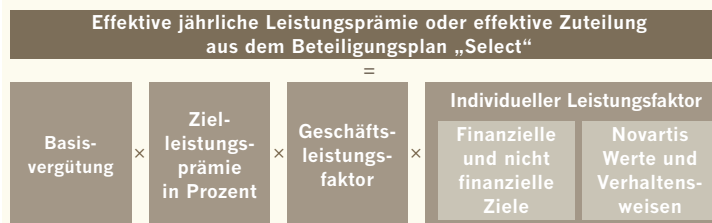
Jährliche Leistungsprämie und Beteiligungsplan „Select“

Unter diesen Vergütungsplänen legt Novartis für jeden teilnehmenden Mitarbeitenden zu Beginn des Beurteilungszeitraums – üblicherweise zu Jahresanfang – eine in Prozent ausgedrückte Zielleistungsprämie fest. Je nach Funktion und Verantwortungsbereich des Mitarbeitenden kann diese prozentuale Zielleistungsprämie bis zu 60% der Basisvergütung (jährliche Leistungsprämie) bzw. bis zu 200% der Basisvergütung (Beteiligungsplan „Select“) erreichen.

In beiden Fällen richtet sich der Prämienbetrag nach der Leistung des Unternehmens und der individuellen Leistung des Mitarbeitenden. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Die Berechnung der Prämie, die sowohl im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie als auch unter dem Beteiligungsplan „Select“ fällig wird, erfolgt anhand der folgenden Formel (Award Calculation Formula):

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE UND DES BETEILIGUNGSPLANS „SELECT“



Der Geschäftsleistungsfaktor und der individuelle Leistungsfaktor sind innerhalb der Formel gleich gewichtet. Der Geschäftsleistungsfaktor basiert auf der Unternehmensleistung oder der Leistung eines Geschäftsbereichs und kann von 0 bis 1,5 reichen.

Der individuelle Leistungsfaktor basiert auf der Erreichung individuell festgelegter finanzieller und nicht finanzieller Ziele sowie der Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen. Er kann von 0 bis 1,5 reichen. Bei der Berechnung des individuellen Leistungsfaktors werden die individuell festgelegten finanziellen und nicht finanziellen Ziele sowie die Novartis Werte und Verhaltensweisen zu gleichen Teilen gewichtet.

Der Geschäftsleistungsfaktor und der individuelle Leistungsfaktor dürfen zusammen nicht mehr als 200% der Zielprämie ausmachen.

Die grosse Bandbreite der in Prozent ausgedrückten Leistungsprämie sowie der Leistungsfaktoren erlaubt eine sinnvolle Differenzierung leistungsorientierter Vergütung.

Wählen Mitarbeitende den Bezug ihrer jährlichen Leistungsprämie unter dem Schweizerischen Aktiensparplan (ESOP) oder dem Aufbauenden Aktiensparplan (LSSP) oder entscheiden sie sich für den Bezug von Prämien unter dem Beteiligungsplan „Select“, ergibt sich die Anzahl der zugeteilten Aktien durch die Division der Leistungsprämie durch den Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag. Möchten Mitarbeitende in Nordamerika ihre Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ ganz oder teilweise in handelbaren Aktienoptionen auf American Depositary Shares (ADSs) beziehen, ergibt sich die Anzahl handelbarer Aktienoptionen durch die Division der Leistungsprämie durch einen Wert, der 95% des Optionswerts gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) auf ADSs beträgt. Für Mitarbeitende in anderen Ländern beträgt der Divisor 90% des IFRS-Optionswerts auf Novartis Aktien.

In der Regel wird die jährliche Leistungsprämie im Februar, nach Erreichung der Jahresziele, ausbezahlt.

Die im Zusammenhang mit dem Beteiligungsplan „Select“ geltende dreijährige Sperrfrist setzt ein bestehendes Beschäftigungsverhältnis bei Novartis voraus.

Langfristiger Leistungsplan

Im Falle des langfristigen Leistungsplans wird das Leistungsziel (die ökonomische Wertsteigerung NVA) über einen dreijährigen Beurteilungszeitraum ermittelt. Dieser beginnt jeweils am 1. Januar eines Zuteilungsjahres.

Zu Beginn des Beurteilungszeitraums erhalten die Teilnehmenden RSUs, die nach Ende dieses Zeitraums in Novartis Aktien umgewandelt werden.

BEURTEILUNGSPERIODE BEIM LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLAN



Am Ende des dreijährigen Beurteilungszeitraums passt der Vergütungsausschuss die Zahl der RSUs anhand der tatsächlichen Leistung an. Zu dem Zeitpunkt werden die RSUs in nicht gesperrte, sofort verfügbare Novartis Aktien umgewandelt. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

AUSZAHLUNG LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN

$$\text{Anzahl zugeteilter Aktieneinheiten} \times \text{Leistungsfaktor Novartis Economic Value Added} = \text{Auszahlung langfristiger Leistungsplan}$$

Im Falle des langfristigen Leistungsplans kann die prozentuale Leistungsprämie je nach Funktion und Verantwortungsbereich des Mitarbeitenden bis zu 175% der Basisvergütung erreichen. Bei einer herausragenden NVA-Leistung kann die Anpassung auf bis zu 200% der Zielleistungsprämie ansteigen. Erreicht der effektive NVA die im Voraus festgelegten Ziele nicht oder verlässt der Teilnehmende Novartis während der Leistungsperiode aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, entfällt in der Regel eine Leistungsprämie.

BESONDERE AKTIENZUTEILUNGEN

Ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns können ausnahmsweise gesperrte Aktien oder RSUs als Sonderprämien erhalten. Mit besonderen Aktienzuteilungen (Special Share Awards) sollen herausragende Erfolge und aussergewöhnliche Leistungen gewürdigt sowie zentrale Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden. Vor der Zuteilung steht ein formeller interner Auswahlprozess, in dessen Verlauf die individuelle Leistung eines jeden Anwärters auf mehreren Führungsebenen eingehend geprüft wird. Besondere Aktienzuteilungen können auch gewährt werden, um Fachleute und neue Talente ins Unternehmen zu holen. Die Zahlung von Sonderprämien entspricht der Philosophie von Novartis, die weltweit besten Mitarbeitenden zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.

Gesperrte Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien oder RSUs. Im Jahr 2011 wurden weltweit 597 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesamthaft 1,5 Millionen Aktien oder RSUs zugeteilt.

HERKUNFT DER ZUGETEILTEN AKTIEN

Novartis verwendet auf dem Markt zurückgekauft Aktien, um ihren Verpflichtungen aus den variablen Vergütungsplänen und den besonderen Aktienzuteilungen nachzukommen. Dadurch wird ein Verwässerungseffekt vermieden.

Novartis hat kein genehmigtes Kapital, um Aktien zur Bedienung der variablen Vergütungspläne und der besonderen Aktienzuteilungen zu schaffen.

WEITERE LEISTUNGEN

Der Hauptzweck von Pensions- und Krankenversicherungsplänen ist die Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen in Bezug auf Alter, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod. Die Pensions- und Krankenversicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und entsprechen den lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften. Sie werden regelmässig überprüft.

Novartis hat beschlossen, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Alle grösseren Pläne wurden mittlerweile an das Beitragsprimat angepasst. Eine Ausnahme bilden die Alcon Pläne, für die ein Zeitplan für die Umwandlung vom Leistungs- ins Beitragsprimat besteht.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften ausgerichtet, sind unter anderem Dienstaltersprämien und Nebenleistungen. Mitarbeitende auf internationaler Entsendung können Leistungen gemäss den entsprechenden Novartis Richtlinien erhalten.

ZUSAMMENFASSUNG VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Vergütungs- element	Vergütungs- plan	Leistungs- periode	Art der Auszahlung	Hauptsächliche Treiber	Leistungskennzahlen		Anzahl Teilnehmende
					Bei Zuteilung	Bei Ausübung	
Basis- vergütung	Grundgehalt	–	Bar	Position, Erfahrung, nachhaltige Leistung	–	–	Alle Mit- arbeitenden
Variable Vergütung							
Jährliche Leistungsprämie	Bargeld oder Aktien (ESOP, ESOP in Grossbritannien, LSSP) ¹	12 Monate ¹	Bar und/oder Aktien	Finanzielle Messgrössen wie etwa Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow, Marktanteil, Innovation und laufende Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität	Erreichen von jährlichen, persönlichen Geschäfts- sowie Finanzzielen oder Erreichen von individuellen Zielen oder langfristige Um- setzung von Zielen, Novartis Werte und Verhaltensweisen	–	15 508
Langfristige Leistungsprämie	Beteiligungs- plan „Select“	3 bis 10 Jahre ²	Gesperrte Aktien oder Aktien- anteile (RSUs)	Finanzielle Messgrössen wie etwa Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow, Marktanteil, Innovation und laufende Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität	Erreichen von jährlichen, persönlichen Geschäfts- sowie Finanzzielen oder Erreichen von individuellen Zielen oder langfristige Um- setzung von Zielen, Novartis Werte und Verhaltensweisen	Aktienkurs	12 768
	Langfristiger Leistungsplan	3 Jahre	Aktien	Erreichen von langfristigem Erfolg, gemessen an der Leistung in Relation zu den Jahreszielen für die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA)	–	Novartis Value Added	138
	Besondere Aktienzuteilungen	5 Jahre	Gesperrte Aktien oder Aktien- anteile (RSUs)	Anerkennen von aussergewöhnlichen Leistungen	Selektive Einschätzung	Aktienkurs	597
Weitere Leistungen				Position, Erfahrung, Alter, nachhaltige Leistung	–	–	

¹ Wenn der Mitarbeitende seine jährliche Leistungsprämie in einem Aktiensparplan anlegt, beträgt die Sperrfrist drei Jahre (ESOP) bzw. fünf Jahre (LSSP).

² Drei Jahre bei gesperrten Aktien und/oder Aktieneinheiten (RSUs). Zehn Jahre bei handelbaren Aktienoptionen.

WETTBEWERBSPOSITIONIERUNG

Für Novartis ist es von entscheidender Bedeutung, wettbewerbsfähige Vergütungspläne auf globaler Ebene vorweisen zu können. Die Vergütungsphilosophie von Novartis sieht vor, dass ein Mitarbeitender, der seine Leistungsziele erreicht, eine Vergütung erhält, die dem mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen entspricht. Übertrifft ein Mitarbeitender seine Leistungsziele oder erreicht er sie nicht, wird seine Vergütung entsprechend angepasst und kann in diesem Fall vom mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen erheblich abweichen. Um Mitarbeitende zu überdurchschnittlicher Leistung zu motivieren und um solche Leistungen anzuerkennen, kann die Vergütung – bei herausragender Leistung – ein Niveau erreichen, das demjenigen des obersten Viertels einer Gruppe industriespezifischer Vergleichsunternehmen entspricht.

Novartis nimmt an verschiedenen vergleichenden Vergütungsstudien teil. Diese liefern Details zu Vergütungshöhe, jährlichen und langfristigen Ziel- als auch tatsächlichen Leistungsprämien, relativer Verteilung von kurz- und langfristigen Leistungsprämien sowie der Zusammensetzung von Barvergütung und aktienbasierter Vergütung. Für Geschäftsleitungspositionen und bestimmte pharmaspezifische Funktionen wurde im vergangenen Jahr eine branchenspezifische Vergleichsgruppe herangezogen, die aus den nachfolgenden Unternehmen bestand, die allesamt auf globaler Ebene im Gesundheitssektor tätig sind und vergleichbare Geschäftsmodelle, Dimensionen, globale Ansprüche oder Know-how-Profile aufweisen:

VERGLEICHSUNTERNEHMEN

Abbott Laboratories	Eli Lilly and Company	Pfizer
Amgen	GlaxoSmithKline	Roche
AstraZeneca	Johnson & Johnson	Sanofi
Bristol-Myers Squibb	Merck & Co.	

Vergleichskriterien	Novartis	Konkurrenzunternehmen Durchschnitt
Umsatz ¹	50 624	40 249
Marktkapitalisierung ¹	133 731	74 145
Reingewinn ¹	9 969	5 070
Gewinnmarge	19,7%	12,6%
Mitarbeitende	119 418	90 000

¹ In Mio. USD
Quelle: Equilar

Zum Vergleich anderer Funktionen haben wir Unternehmen anderer Industrien berücksichtigt, die in Struktur, Grösse, Ausrichtung und Komplexität in etwa dem unseren entsprechen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der Wettbewerb für talentierte Führungskräfte nicht nur auf die Gesundheitsindustrie beschränkt ist.

Die geografische Reichweite der Vergleichsunternehmen hängt von der Art der jeweiligen Position ab. Grundsätzlich werden für die meisten leitenden Führungspositionen globale Vergleichsunternehmen und für andere Funktionen regionale und/oder lokale Vergleichsunternehmen herangezogen. Die vergleichenden Vergütungsstudien, die Faktoren wie Markttendenzen und allgemein anerkannte Methoden (best practices) analysieren, werden durch etablierte, weltweit tätige Beratungsfirmen durchgeführt. Beurteilt und ergänzt werden solche Studien durch ein vom Vergütungsausschuss eingesetztes unabhängiges Beratungsunternehmen. Diese Studien besagen, dass der für 2012 prognostizierte Anstieg der Leistungszulagen für Führungskräfte zwar relativ gering ausfallen wird, in erster Linie aber von der Nachfrage nach talentierten Mitarbeitenden getrieben wird. Es wird erwartet, dass die jährlichen und langfristigen Zielprämien gegenüber dem Vorjahr relativ unverändert bleiben. Die später tatsächlich ausgerichteten Prämien und Zuteilungen werden aber auf der zukünftig effektiv erzielten Leistung basieren.

SCHUTZMECHANISMEN

Wir sind überzeugt, dass das Setzen von Anreizen für unsere Mitarbeitenden Ansporn für Leistung, Loyalität und Unternehmertum ist und zu nachhaltiger Wertschöpfung führt, was im Interesse von Novartis und ihrer Aktionäre liegt. Allerdings erwarten Aktionäre auch, dass die mit der Investition verbundenen Risiken angemessen bewirtschaftet werden. Bei Novartis sorgt eine angemessene Zielvereinbarung in Kombination mit einer geeigneten Gestaltung der Vergütungspläne und rigorosen Schutzmechanismen für eine langfristig orientierte Wertschöpfung.

RISIKOMANAGEMENT

Unser Vergütungssystem zielt darauf ab, überdurchschnittliche Leistungen und ein ausgeprägtes Unternehmertum zu fördern und gleichzeitig unangemessene oder übermässige Risiken, die auf Kosten der langfristigen Gesundheit von Novartis gehen, nicht zu belohnen. Die nachfolgend aufgeführten Komponenten unseres Vergütungssystems fördern ein unternehmerisch ausgewogenes Risikomanagement:

- Novartis Werte und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors): Compliance und ethisches Verhalten sind integraler Bestandteil aller regelmässig durchgeführten Leistungsbeurteilungen. Dabei werden klare Verhaltensgrenzen aufgezeigt.
- Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process): ein einheitlicher, unser compliance- und leistungsorientiertes System reflektierender, auf vereinbarten Zielen, Werten und Verhaltensweisen basierter Leistungsbeurteilungsprozess.
- Ausgewogene Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) für Leistungsprämien: Bei der Leistungsbeurteilung für die jährlichen und

langfristigen Prämien- und Vergütungspläne kommt nicht nur eine einzige Messgrösse zum Einsatz. Die finanziellen Ziele berücksichtigen unter anderem Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow in Prozent des Umsatzes und ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Bei den nicht finanziellen Zielen wird die Leistung in Bezug auf die strategischen Ziele berücksichtigt, ebenso wie die Leistung bezüglich der Ziele des Führungsverhaltens und der Mitarbeiterführung, aber auch solche bezüglich Innovation sowie Prozesseffizienz- und Produktivitätssteigerung. Die im Rahmen der Vergütungspläne fälligen und anhand der Leistungsfaktoren ermittelten Prämien dürfen 200% nicht übersteigen.

- Ausgewogene Mischung von Vergütungselementen: Die Mischung der Zielvergütung ist nicht übermässig zugunsten jährlicher Leistungsprämien gewichtet, sondern kombiniert eine Barvergütung und eine langfristige, für drei Jahre gesperrte aktienbasierte Vergütung.
- Überschneidende Leistungsperioden und Sperrfristen: Bei den langfristigen Leistungsprämien überschneiden sich die Leistungsperioden und die Sperrfristen, um den Anreiz für eine Leistungsmaximierung in einer einzelnen Periode zu reduzieren. Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien sind drei Jahre gesperrt. Der langfristige Leistungsplan (LTPP) ist ein Wertpapierbeteiligungsplan, der auf einer dreijährigen Leistungsperiode basiert.
- Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback): In den individuellen Arbeitsverträgen aller Geschäftsleitungsmitglieder haben wir Bestimmungen für eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback) eingeführt. Gleiches gilt für die meisten Vergütungspläne und Leistungsprämienzuteilungsschreiben an Mitarbeitende (siehe Abschnitt „Schutzmechanismen – Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback)“ auf Seite 131).
- Keine Abgangsentschädigungen und Kontrollwechselvereinbarungen: Kein Arbeitsvertrag der Geschäftsleitungsmitglieder enthält eine unüblich lange Kündigungsfrist, Kontrollwechselvereinbarungen oder Abgangsentschädigungen. Der Arbeitsvertrag des CEO kann nach Ablauf einer 12-monatigen Kündigungsfrist aufgelöst werden.
- Richtlinien zum Aktienbesitz: Mitglieder der Geschäftsleitung sowie ausgewählte Führungskräfte müssen ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen (siehe Abschnitt „Richtlinien zum Aktienbesitz“ auf Seite 131).

GOVERNANCE ÜBER VERGÜTUNG

Rechtsrahmen

Das Schweizerische Obligationenrecht und die Corporate Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange verpflichten börsenkotierte Gesellschaften, bestimmte Informationen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, zum Besitz von Beteiligungsrechten am Unternehmen sowie zu gewährten Darlehen offenzulegen. Der vorliegende Geschäftsbericht erfüllt diese Anforderungen. Darüber hinaus folgt dieser Geschäftsbericht den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des Schweizerischen Wirtschaftsverbandes economiesuisse.

Entscheidungsprozess

Die Kompetenz zum Entscheid über Vergütung ist in den Statuten, dem Organisationsreglement von Novartis sowie in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt. Diese Dokumente sind auf folgender Novartis Webseite abrufbar: www.novartis.com/corporate-governance. Die Hauptaufgaben des Vergütungsausschusses sind bereits vorstehend aufgeführt unter „Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat – Aufgaben des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse“.

Der Vergütungsausschuss überwacht und verwaltet die unternehmensweiten Vergütungsrichtlinien und -pläne. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Ausarbeitung und Prüfung von Vergütungsrichtlinien und -plänen und unterbreitet hierzu dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge zur Beschlussfassung, so wie es in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt ist. Die wichtigsten Diskussionspunkte und Schlussfolgerungen einer jeden Sitzung des Vergütungsausschusses werden für die nächste Verwaltungsratssitzung in einem kurzen Bericht zusammengefasst.

Markttrends und Entwicklungen im Bereich der Vergütung und Corporate Governance sowie alle Vergütungspläne und -richtlinien werden vom Vergütungsausschuss laufend (aber mindestens einmal jährlich) und sorgfältig mit externen Spezialisten und Beratern analysiert und diskutiert. Dabei soll das Zusammenspiel von Vergütungsplänen und Unternehmensleistung weiter gestärkt werden. Ausserdem überprüft der Vergütungsausschuss das Vergütungssystem dahingehend, dass es keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzt, sondern zu Verhaltensweisen motiviert, die zu nachhaltiger Wertschöpfung führen.

Der Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, welche die im Organisationsreglement von Novartis festgelegten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. Derzeit gehören dem Vergütungsausschuss die folgenden fünf Mitglieder an: Marjorie M.T. Yang (Vorsitz), William Brody, Srikant Datar, Ulrich Lehner und Enrico Vanni.

Der Vergütungsausschuss tagte im vergangenen Jahr fünf Mal.

ENTSCHEIDUNGSGREMIEN FÜR VERGÜTUNGEN

Entscheid über	Empfehlung durch	Entscheidungs-gremium
Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
Vergütung des Chief Executive Officers	Verwaltungsratspräsident	Vergütungs-ausschuss
Vergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder und anderer ausgewählter Führungskräfte	Chief Executive Officer	Vergütungs-ausschuss
Besondere Aktienzuteilungen	Verwaltungsratspräsident oder Chief Executive Officer	Vergütungs-ausschuss

Die Generalversammlung stimmt konsultativ über das Vergütungssystem von Novartis ab. Diese Abstimmung wird vor jeder erheblichen Änderung des Vergütungssystems durchgeführt, mindestens aber bei jeder dritten Generalversammlung.

AUFGABE DER UNABHÄNGIGEN BERATER DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

Der Berater des Vergütungsausschusses ist unabhängig von der Geschäftsleitung und erbringt keine anderen Beratungsdienstleistungen für Novartis. Der Berater unterstützt den Vergütungsausschuss darin, sicherzustellen, dass die Vergütungsrichtlinien und -pläne von Novartis wettbewerbsfähig sind, der Marktpraxis entsprechen und in Übereinstimmung mit unseren Vergütungsprinzipien sind.

Der Vergütungsausschuss erteilt jährlich ein Beratungsmandat an einen unabhängigen Berater. Für den Entscheid, ob ein Beratungsmandat erneuert werden soll, beurteilt der Vergütungsausschuss die Qualität der erbrachten Leistungen sowie die Vorteile wechselnder Berater. Ferner ermittelt der Vergütungsausschuss jährlich die auszuführenden Arbeiten für das kommende Jahr. Nachdem der Vergütungsausschuss einige Jahre lang die Dienste von Pearl Meyer & Partners LLC als unabhängigen, externen Berater in Anspruch genommen hatte, hat er beschlossen, eine neue Beratungsgesellschaft zu beauftragen. Im Oktober 2011 hat der Vergütungsausschuss Frederic W. Cook & Co, Inc. als neue Beratungsgesellschaft engagiert.

Der Vergütungsausschuss hat festgestellt, dass der Berater keine Verbindungen hat, welche die Beratung des Vergütungsausschusses beeinträchtigen würden, und dass er von der Geschäftsleitung von Novartis in der Vergangenheit nicht mit einem Mandat betraut worden war.

CLAWBACK

Leistungsprämien, die ausgewählten Führungskräften, einschliesslich der Mitglieder der Geschäftsleitung, ausbezahlt wurden, unterliegen einer möglichen Rückforderung durch Novartis (Clawback). Das bedeutet, dass sich Novartis vorbehält, die Auszahlung künftiger Leistungsprämien zu verweigern oder Leistungsprämien zurückzufordern, falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften (einschliesslich der Unternehmensrichtlinien und der Novartis Werte und Verhaltensweisen), Buchführungsverfahren oder geltendes Recht verstösst.

RICHTLINIEN ZUM AKTIENBESITZ

Unsere Richtlinien zum Aktienbesitz sehen vor, dass ausgewählte Führungskräfte mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen müssen. Der CEO muss dabei ein Mehrfaches von fünf, die übrigen Geschäftsleitungsmitglieder müssen ein Mehrfaches von drei und die übrigen ausgewählten Führungskräfte je nach Funktion ein Mehrfaches von eins bis zwei ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wobei diese Vorgaben innerhalb von drei Jahren nach der Nominierung oder Beförderung zu erreichen sind. Bei einem bedeutenden Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes verlängern.

CEO	5 x Grundgehalt
Geschäftsleitungsmitglieder	3 x Grundgehalt
Ausgewählte Führungskräfte	1 x oder 2 x Grundgehalt

Unter die Richtlinien zum Aktienbesitz fallen gesperrte und frei verfügbare Novartis Aktien oder ADSs, die im Rahmen eines Novartis Vergütungsplans erworben wurden, sowie RSUs hiervon. Nicht zum Aktienbesitz gerechnet werden noch nicht erworbene Zusatzaktien unter den Aktiensparplänen. Darüber hinaus fallen unter die Richtlinien zum Aktienbesitz Novartis Aktien und frei verfügbare Optionen auf Novartis Aktien oder ADSs, die von „nahe stehenden Personen“¹ direkt oder indirekt gehalten werden.

Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Richtlinien zum Aktienbesitz.

¹ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

DIE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG 2011

LEISTUNG IM JAHR 2011

An seiner Sitzung am 19. Januar 2012 entschied der Vergütungsausschuss in Übereinstimmung mit den in diesem Vergütungsbericht dargestellten Prozessen und Prinzipien über die variable Vergütung des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder für die Leistung im Jahr 2011. Der Entscheid über die Vergütung des CEO und der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder widerspiegelt das Erreichen der individuellen finanziellen und nicht finanziellen Leistungsziele, wie sie für jede und jeden von ihnen zu Beginn des Geschäftsjahres festgelegt wurden. Die Ergebnisse wurden aus quantitativer und qualitativer Sicht beurteilt. Hierbei hat der Vergütungsausschuss neben der Berücksichtigung der rechnerischen Messgrössen bei Bedarf auch sein eigenes Ermessen einfließen lassen. Im Einklang mit unserer Vergütungsphilosophie und unseren Leistungsgrundsätzen widerspiegeln die ausgezahlten variablen Vergütungen zum einen die wichtigsten individuellen Leistungen des Mitarbeitenden und zum anderen die erzielte Geschäftsperformance des Unternehmens. Dabei ist folgenden Leistungen und Ereignissen aus dem Jahr 2011 Rechnung getragen worden:

- Die Novartis Geschäftsleitung hat die entscheidenden Ziele des Unternehmens, einschliesslich der finanziellen und nicht finanziellen Leistungsziele, erreicht und damit die langfristige Gesundheit von Novartis unterstützt. Diese Ziele wurden Anfang Jahr festgelegt und in vier Kategorien unterteilt: finanzielle Ziele, Innovation und Wachstum, Unternehmensgesundheit und Kundenzufriedenheit.
- Die finanziellen Ziele bezüglich des Nettoumsatzes, des Free Cashflows und des langfristigen, über einen Zeitraum von drei Jahren erzielten NVA wurden erreicht oder übertroffen. Nicht erreicht wurde hingegen die Zielvorgabe bezüglich des operativen Ergebnisses. Hintergrund hierfür sind die ausserordentlichen Rückstellungen, die im vierten Quartal 2011 gebildet worden sind.
- Im Bereich Innovation und Wachstum wurden jeder Division konkrete Ziele zum Ausbau ihrer Pipeline mittels neuer Produkte zugewiesen. Als Messgrösse diente die Anzahl neuer Wirkstoffe, die nach Forschung, Machbarkeitsnachweis und offiziellem Zulassungsantrag die Marktzulassung durch die Aufsichtsbehörden erhielten. Diese Ziele wurden 2011 erreicht oder übertroffen und umfassten unter anderem die Marktzulassung für *Gileny*, das erste Medikament zur oralen Behandlung von multipler Sklerose, in der EU und die Marktzulassung für *Arcaapta* zur Behandlung von chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung in den USA. Wie erwartet, waren nicht alle Studien und Zulassungsanträge erfolgreich. Die Zulassungen für *Ilaris* zur Behandlung von Gichtarthritis sowie für SOM230 zur Behandlung des Cushing-Syndroms verzögerten sich, während die Zulassungsanträge für INC424, NVA237 und ACZ885 für verschiedene Indikationen rechtzeitig erfolgten. Die Ergebnisse einer Langzeitstudie mit *Tekturna/Rasilez* bei Bluthochdruckpatienten, die gleichzeitig an Nierenfunktionsstörungen und

Herz-Kreislauf-Erkrankungen litten, fielen negativ aus, was zum vorzeitigen Abbruch der Studie führte. Insgesamt gewann die Division Pharmaceuticals aber neue Marktanteile hinzu.

- Ganz wichtig war die Integration von Alcon, die planmässig und ohne Beeinträchtigung des Geschäftsbetriebs vorbereitet und durchgeführt werden konnte. Die hochgesteckten Synergie- und Wachstumsziele wurden übertroffen. Erwähnenswert ist auch, dass sich Sandoz auf sehr hohem Niveau entwickelte und die Erwartungen deutlich übertraf. Die Division Vaccines and Diagnostics erzielte nicht nur das schnellste Wachstum unter allen Mitbewerbern, sondern gewann mit *Menveo*, einem Impfstoff zum Schutz gegen bestimmte bakterielle Hirnhautentzündungen, auch beachtliche Marktanteile hinzu. Positiv waren auch die Leistungen von OTC und Animal Health. Schliesslich konnte auch das Wachstum in den wichtigen Schwellenländern, allen voran in China, beschleunigt werden.
- Spezifische Produktivitätsziele für die Produktions-, Beschaffungs-, IT- und Finanzfunktionen wurden festgelegt. Diese Produktivitätsziele wurden erfüllt oder übertroffen. Zusätzlich wurden Ziele zur Stärkung der Quality Assurance (QS – Qualitätssicherung) festgelegt. Die wichtigsten Novartis Produktionsstätten entwickelten und implementierten Kapitalinvestitionspläne und Betriebsabläufe, um die QS zu stärken. Allerdings machte das Warnschreiben („Warning Letter“) der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA hinsichtlich dreier Produktionsstätten der Division Sandoz deutlich, dass auf diesem Gebiet noch weitere Anstrengungen erforderlich sind. Ausserdem muss die Einhaltung der Qualitätsstandards durch die Produktionslinie der OTC-Fabrik in Nebraska sichergestellt werden. Im Bereich des Mitarbeiterverhaltens wurde die Compliance-Gruppe massgeblich gestärkt, damit die Einhaltung des Novartis Verhaltenskodex, einschliesslich der ethischen Geschäftspraktiken, noch gezielter gesteuert werden kann. Die Kundenzufriedenheit wurde anhand der weltweiten Marktanteilsgewinne gemessen. Nahezu alle zum Jahresanfang festgelegten Marktanteilsziele wurden erreicht oder übertroffen. Zudem setzte die Geschäftsleitung die Corporate-Citizenship-Strategie erfolgreich um. Neben anderen Programmen stellte sie den Entwicklungsländern über 100 Millionen Behandlungseinheiten des Malariamedikaments *Coartem* bereit. Seit der Markteinführung dieses Produkts konnten schätzungsweise eine Million Menschenleben, insbesondere von Kindern, gerettet werden. In Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation WHO setzte Novartis ausserdem ihr Programm zur Eliminierung von Lepra durch kostenlose Spenden der erforderlichen Arzneimittel erfolgreich fort.
- Der Novartis Verwaltungsrat unterstrich die hohen Bindungsquoten bei den zentralen Leistungsträgern, die erstklassigen Weiterbildungsprogramme sowie die Durchsetzungskraft und die gute Zusammenarbeit innerhalb des Führungsteams.
- Schliesslich wurde Novartis in der Rangliste „World’s Most Admired Companies“ des Magazins *Fortune* als Pharmaunternehmen Nummer eins geführt. Auch die Toppositionen im Dow Jones Sustainability World Index verdeutlichen den insgesamt guten Ruf des Unternehmens.

VERGÜTUNG FÜR DAS JAHR 2011

Die nachstehende Tabelle zeigt die Vergütungen, die dem CEO und den Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre im Jahr 2011 erbrachten Leistungen zustehen. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in den Tabellen zugrunde liegenden Prinzipien.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr, d.h. alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2011 gewährt wurden, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP, sind in voller Höhe ausgewiesen.

STRUKTUR DER OFFENLEGUNG

Die Vergütungstabelle zeigt die Vergütung an den CEO und an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistung im Jahr 2011, aufgeteilt nach den oben beschriebenen Vergütungselementen – Basisvergütung, variable Vergütung und weitere Leistungen.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn es für mindestens drei oder fünf Jahre bei Novartis bleibt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADSs zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung offenzulegen. Der Marktwert ist der aktuelle börsennotierte Aktienpreis, zu dem einem Verwaltungsrat oder einem Mitarbeitenden am Gewährungstag eine Aktie, eine gesperrte Aktie oder eine RSU zugeteilt wird. Der Marktwert von Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

Die im Rahmen von variablen Vergütungsplänen zugeteilten Aktien, RSUs und Aktienoptionen unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist¹. Mitarbeitende in der Schweiz (einschliesslich Geschäftsleitungsmitgliedern) können ausserdem Aktien, die sie im Rahmen eines Vergütungsplans erhalten, für die Dauer von bis zu zehn Jahren blockieren². Nach Auskunft der Eidgenössischen Steuerverwaltung und gemäss der festen Überzeugung des Vergütungsausschusses wird der Wert von Aktien, RSUs und Aktienoptionen durch derartige Beschränkungen gemindert. In ihrem Kreisschreiben Nr. 5 legt die Eidgenössische Steuerverwaltung eine Methode fest, nach welcher der Wert gesperrter oder blockierter Aktien oder Aktienoptionen unter Berücksichtigung eines Abschlags für jedes Jahr, während dessen sie gesperrt oder blockiert sind, ermittelt wird. Es entspricht ausserdem einer ständigen Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung, bei der Bewertung von Aktienoptionen ein Bewertungsmodell zu verwenden (für Novartis Aktienoptionen seit 1997), das auf der Black-Scholes-Methode basiert.

Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung enthält weitere Einzelheiten zur Vergütung von Mitglieder der Geschäftsleitung und nicht geschäftsführenden Verwaltungsräten nach IFRS.

¹ Der Begriff „Sperrfrist“ bezeichnet bei einem aktienbasierten Vergütungsplan die Wartezeit, die vergehen muss, bevor der Mitarbeitende einen unwiderruflichen Anspruch auf die zugeteilten Aktien, RSUs oder Aktienoptionen hat. Der Mitarbeitende kann gesperrte Aktien, RSUs oder Aktienoptionen weder verkaufen noch ausüben. Verlässt ein Mitarbeitender während der Sperrfrist Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle seine gesperrten Aktien, RSUs und Aktienoptionen.

² Der Begriff „blockieren“ bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren ab dem Datum der Zuteilung freiwillig während des gewählten Zeitraums darauf zu verzichten, über die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu verfügen. Novartis ermuntert ihre Mitarbeitenden, die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu blockieren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden auf jene der Aktionäre abzustimmen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2011 (MARKTWERT)¹

	Basis- vergütung	Variable Vergütung						Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung		
		Kurzfristige Vergütungspläne			Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP ¹⁰	Einschl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP ^{11,12}	
		Währung	Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴	Aktien (Markt- wert) ⁵						Aktien (Markt- wert) ⁶
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	1 916 667	704 000	1 056 033	6 160 047	0	4 550 524	0	172 193	106 889	14 666 353	1 056 033	15 722 386
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	696 670	0	616 037	1 232 020	0	582 379	0	150 268	26 117	3 303 491	616 037	3 919 528
Kevin Buehler (seit 8. April 2011) ¹³	USD	803 611	618 799	1 078 872	2 716 195	0	1 312 775	0	229 624	45 974	6 805 850	1 078 872	7 884 722
David Epstein	USD	933 333	402 630	583 475	2 794 007	0	1 293 468	0	279 409	115 086	6 401 408	583 475	6 984 883
Mark C. Fishman	USD	986 333	13 997	951 304	3 861 038	0	1 347 831	0	252 712	122 315	7 535 530	951 304	8 486 834
Jeff George	CHF	733 334	365 650	365 687	1 462 533	0	443 410	940 000	105 934	48 053	4 464 601	182 871	4 647 472
George Gunn	CHF	845 836	663 000	0	1 105 030	0	930 397	0	98 584	9 992	3 652 839	0	3 652 839
Andrin Oswald	CHF	733 334	682 500	0	1 365 027	0	443 410	940 000	118 403	57 507	4 340 181	0	4 340 181
Jonathan Symonds	CHF	890 000	0	792 025	1 980 034	0	766 171	0	196 350	0	4 624 580	792 025	5 416 605
Thomas Werlen (bis 30. September 2011) ¹⁴	CHF	560 001	0	412 516	0	0	0	0	99 836	1 598 454	2 670 807	0	2 670 807
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ¹⁵	USD	497 826	262 500	0	525 028	0	81 720	4 773 120	18 466	638 443	6 797 103	0	6 797 103
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ¹⁶	CHF	175 000	0	130 405	260 810	0	76 639	0	36 296	4 352	683 502	130 405	813 907
Total¹⁷	CHF	9 401 376	3 563 757	5 685 668	22 323 260	0	11 364 429	6 104 000	1 668 316	2 667 132	62 777 939	5 090 336	67 868 275

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 12 zum Einzelabschluss der Novartis AG enthalten.

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugewiesenen Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugewiesenen Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugewiesene Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2022 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von CHF 54,20 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2012, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugewiesenen Aktienoptionen CHF 4,30. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2022 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 58,33 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2012, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 4,14.

⁵ Zugewiesen basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2011 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Die besonderen Aktienzuteilungen bestehen aus einer RSU-Prämie (Aktieneinheiten) an Jeff George und an Andrin Oswald. Diese Prämien wurden zum Schlusskurs am 1. September 2011 von CHF 47,00 zugewiesen. Die zugewiesenen RSUs unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist. Des Weiteren umfassen die besonderen Aktienzuteilungen eine Naomi Kelman zugewiesene Spezialprämie von 88 000 Aktien zum Ausgleich des Verlusts von Aktien, der ihr durch den Wechsel von ihrem früheren Arbeitgeber zu Novartis entstanden ist. Diese Spezialprämie wurde am 1. April 2011 zum Preis von USD 54,24 bei einer gestaffelten Sperrfrist über sieben Jahre gewährt.

⁷ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2011 erworben wurde.

⁸ Enthält während des Jahres ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschale und Steuerausgleichszahlungen in Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald. Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum

Kontrollwechsel ergeben (der anteilig für den Zeitraum vom 8. April 2011 bis 31. Dezember 2011 anfallende Betrag beläuft sich auf USD 346 362).

⁹ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugewiesen werden, entweder unter dem dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP). Nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugewiesen.

¹¹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen wurde anhand des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2012) betrug CHF 54,20 pro Novartis Aktie und USD 58,33 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtende Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Enthält nicht die jährlichen Leistungs- und Aktienprämien, die vor dem 8. April 2011 Kevin Buehler zugewiesen wurden und die sich auf in der Vergangenheit erbrachte Leistungen beziehen.

¹⁴ Thomas Werlen legte zum 30. September 2011 seine Geschäftsleitungstätigkeit nieder und beschloss, Novartis zum 31. Januar 2012 zu verlassen. Die in der Tabelle enthaltenen Angaben zu seiner Basisvergütung und den weiteren Leistungen beziehen sich auf die Vergütung, die er vom 1. Januar 2011 bis zum 30. September 2011 erhalten hat, also während der Zeit, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält die vertraglich vereinbarten Gehaltszahlungen vom 1. Oktober 2011 bis zum 31. Januar 2012 sowie die für diesen Zeitraum anfallenden Pensionsaufwendungen. Nicht in der sonstigen Vergütung („Andere Leistungen“) enthalten ist dagegen eine marktgerechte Vergütung für die Bereitschaft, nach dem Austritt aus dem Unternehmen über einen vereinbarten Zeitraum hinweg auf jegliche Aktivitäten zu verzichten, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Dafür erhält Thomas Werlen eine marktgerechte Vergütung.

¹⁵ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung (2. März 2011) bis zum 31. Dezember 2011.

¹⁶ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung (1. Oktober 2011) bis zum 31. Dezember 2011.

¹⁷ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman und Naomi Kelman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,130 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

**VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2011
(ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE UND STEUERWERT)**

		Variable Vergütung												
		Kurzfristige Vergütungspläne				Langfristige Vergütungspläne							Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP	
		Beteiligungsplan „Select“				Langfristiger Leistungsplan		Besondere Aktienzuteilungen						
Währung	Aktien (Anzahl)	Aktien (Steuerwert) ^{2,3}	Aktien (Anzahl)	Aktien (Steuerwert) ^{2,4}	Aktienoptionen (Anzahl)	Optionen (Steuerwert) ²	Aktien (Anzahl)	Aktien (Steuerwert) ^{2,5}	Aktien (Anzahl)	Aktien (Steuerwert) ^{2,6}	Aktien (Anzahl)	Aktien (Steuerwert) ^{2,7}		
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	19 484	789 131	113 654	5 172 099	0	0	83 958	4 550 524	0	0	19 484	789 131	
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	11 366	460 340	22 731	1 034 429	0	0	10 745	582 379	0	0	11 366	460 340	
Kevin Buehler (seit 8. April 2011)	USD	18 496	806 207	46 566	2 280 588	0	0	22 506	1 312 788	0	0	18 496	806 207	
David Epstein	USD	10 003	436 008	47 900	2 345 904	0	0	22 175	1 293 468	0	0	10 003	436 008	
Mark C. Fishman	USD	16 309	710 871	66 193	3 241 804	0	0	23 107	1 347 831	0	0	16 309	710 871	
Jeff George	CHF	6 747	307 038	26 984	1 227 972	0	0	8 181	443 410	20 000	702 424	3 374	153 542	
George Gunn	CHF	0	0	20 388	927 805	0	0	17 166	930 397	0	0	0	0	
Andrin Oswald	CHF	0	0	25 185	639 979	0	0	8 181	443 410	20 000	702 424	0	0	
Jonathan Symonds	CHF	14 613	591 848	36 532	1 662 477	0	0	14 136	572 529	0	0	14 613	496 924	
Thomas Werlen (bis 30. September 2011)	CHF	7 611	346 357	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ¹	USD	0	0	9 001	440 824	0	0	1 401	81 720	88 000	4 004 689	0	0	
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ¹	CHF	2 406	97 447	4 812	218 982	0	0	1 414	57 269	0	0	2 406	81 818	
Total⁸	CHF	107 035	4 320 556	419 946	18 236 947	0	0	212 970	11 151 429	128 000	4 948 821	96 051	3 710 150	

¹ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung bis zum 31. Dezember 2011.

² Der Wert der zugeteilten Aktien und Aktieneinheiten (RSUs) wird um 6% pro Jahr reduziert, entsprechend der Länge der kombinierten Sperr- und Blockierungsfrist. Beispielsweise beläuft sich der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer dreijährigen Sperr-/Blockierungsfrist entsprechend der im Kreisschreiben Nr. 5 beschriebenen Berechnungsmethode auf 83,962% des Marktwerts am Zuteilungstag. Der Wert einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Blockierungsfrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,839% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2012) betrug CHF 54,20 pro Novartis Aktie und USD 58,33 pro ADS. Der Wert der gewährten Aktienoptionen wird gemäss den Bewertungsgrundsätzen eines Entscheids der Eidgenössischen Steuerverwaltung angegeben, welcher auf den Grundsätzen des oben angeführten Kreisschreibens Nr. 5 basiert. Nach dieser Methode haben die im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilten handelbaren Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von drei Jahren am Zuteilungstag einen Wert von CHF 0,40 pro Aktienoption.

³ Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter ESOP.

⁴ Andrin Oswald hat diese RSUs zusätzlich zur dreijährigen Sperrfrist für 10 Jahre freiwillig blockiert.

⁵ Jonathan Symonds und Felix R. Ehrat haben diese Aktien für fünf Jahre freiwillig blockiert.

⁶ Die besonderen RSU-Prämien für Jeff George und Andrin Oswald unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist. Für die besonderen Aktienzuteilungen an Naomi Kelman gilt eine gestaffelte Sperrfrist über sieben Jahre.

⁷ Jonathan Symonds und Felix R. Ehrat haben diese zusätzlichen Aktieneinheiten aus dem LSSP freiwillig für acht Jahre, einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist, blockiert.

⁸ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman und Naomi Kelman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,130 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

Die nachstehende Tabelle zeigt, dass der überwiegende Teil der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder variabel und in Form gesperrter Beteiligungspapiere ausgerichtet wird. Dadurch wird eine Übereinstimmung der Interessen von Novartis mit jenen der Aktionäre sichergestellt.

AUFTEILUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER 2011 – BASISGEHALT UND VARIABLE VERGÜTUNG¹

	Basis- gehalt	Variable Vergütung	
		Jährliche Leistungsprämie ²	Langfristige Leistungsprämie ³
Joseph Jimenez	13,3%	12,2%	74,4%
Jürgen Brokatzky-Geiger	22,3%	19,7%	58,0%
Kevin Buehler	12,3%	26,0%	61,7%
David Epstein	15,5%	16,4%	68,0%
Mark C. Fishman	13,8%	13,5%	72,7%
Jeff George	17,0%	17,0%	66,0%
George Gunn	23,9%	18,7%	57,4%
Andrin Oswald	17,6%	16,4%	66,0%
Jonathan Symonds	20,1%	17,9%	62,0%
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ⁴	8,1%	4,3%	87,6% ⁵
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ⁴	27,2%	20,3%	52,5%
Total⁶	15,4%	15,4%	69,2%

¹ Ohne Pensionsleistungen, sonstige Leistungen und zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP.

² Ohne zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP.

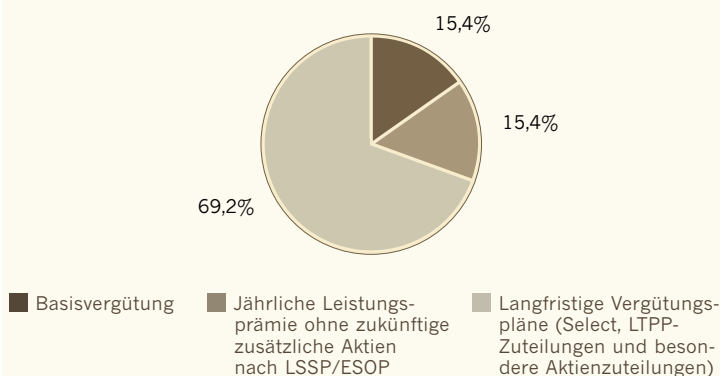
³ Die langfristige Leistungsprämie umfasst den Beteiligungsplan „Select“, LTTP-Prämien und besondere Aktienzuteilungen.

⁴ Ständiger Beisitzer/ständige Beisitzerin der Geschäftsleitung.

⁵ Enthält eine Naomi Kelman zugeteilte Spezialprämie von 88 000 Aktien zum Ausgleich des Verlusts von Aktien, der ihr durch den Wechsel von ihrem früheren Arbeitgeber zu Novartis entstanden ist.

⁶ Ohne Thomas Werlen, der zum 30. September 2011 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

AUFTEILUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER 2011 – BASISGEHALT UND VARIABLE VERGÜTUNG



VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Am 19. Januar 2012 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien (inklusive RSUs, aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus Aktiensparplänen sowie gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus dem langfristigen Leistungsplan) und Aktienoptionen.

Am 19. Januar 2012 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Aktienbesitz – Richtlinien zum Aktienbesitz“) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Am 31. Dezember 2011 hielten alle Geschäftsleitungsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

AKTIENBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹
Joseph Jimenez	461 487
Jürgen Brokatzky-Geiger	232 858
Kevin Buehler (ab 8. April 2011)	445 287 ²
David Epstein	279 395
Mark C. Fishman	435 071
Jeff George	109 525
George Gunn	251 459
Andrin Oswald	135 713
Jonathan Symonds	144 829
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ³	97 906
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ³	9 132
Total⁴	2 602 662

¹ Einschliesslich der Aktien von den Geschäftsleitungsmitgliedern „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen).

² Ohne aus früheren Alcon Beteiligungsplänen stammende leistungsabhängige Aktieneinheiten, die nach dem 19. Januar 2012 ausgeübt werden können.

³ Ständiger Beisitzer/ständige Beisitzerin der Geschäftsleitung.

⁴ Ohne Thomas Werlen, der zum 30. September 2011 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹						Total
	2012	2011	2010	2009	2008	Übrige	
Joseph Jimenez				552 076	157 266		709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger				75 705	109 016	146 436	331 157
Kevin Buehler (ab 8. April 2011)						782 485 ²	782 485
David Epstein						267 777	267 777
Mark C. Fishman					184 870	587 149	772 019
Jeff George		141 396				114 979	256 375
George Gunn						94 371	94 371
Andrin Oswald						5 633	5 633
Jonathan Symonds						54 348	54 348
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ³							
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ³							
Total⁴	-	141 396	-	627 781	451 152	2 053 178	3 273 507

¹ Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2007 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen) am Markt gekauft wurden.

² Bestehend aus nicht handelbaren Optionen und in Aktien zu begleichenden aktienbasierten Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon in Novartis Aktien ergeben.

³ Ständiger Beisitzer/ständige Beisitzerin der Geschäftsleitung.

⁴ Ohne Thomas Werlen, der zum 30. September 2011 seine Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN

DARLEHEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2011 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder der Geschäftsleitung gewährt. Am 31. Dezember 2011 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2011 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Vergütungstabellen an die Mitglieder der Geschäftsleitung ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2011 erfolgten keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 25 596, die in Form einer aufgeschobenen Vergütung an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung entrichtet wurde.

ERLÄUTERUNG 27 IM ANHANG ZUR GEPRÜFTEN NOVARTIS KONZERNRECHNUNG SOWIE ERLÄUTERUNG 12 IM ANHANG ZUR GEPRÜFTEN JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Die in Übereinstimmung mit den anwendbaren Buchführungsgrundsätzen und dem Schweizer Recht an die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitung ausgerichtete Vergütung ist ausserdem im Finanzbericht in der Erläuterung 27 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung sowie in der Erläuterung 12 im Anhang zur geprüften Jahresrechnung der Novartis AG offengelegt.





Sein Leben meistern

JOE CRISMAN: „Ich erinnere mich genau: Es war 1976. Ich unterrichtete damals an einer kleinen Schule im Norden Wisconsins, als mir eines Tages mein linkes Auge wehtat. Nach und nach verlor ich mein zentrales Sehvermögen im linken und danach im rechten Auge und war nach wenigen Wochen so gut wie blind. Zur Schule, an der ich unterrichtete, musste ich rund 25 Kilometer mit dem Auto fahren. Und ich liebte meinen Beruf. Ich schaffte den Weg zur Schule nur mithilfe meines guten peripheren Sehvermögens, indem ich mich an den Wipfeln der Kiefern orientierte, die den Highway säumten.

Meine Frau Karen begleitete mich zu mehreren Augenärzten. Alle kamen zu dem Schluss, dass mit meinen Sehnerven etwas nicht in Ordnung sei, und verschrieben mir Kortisonspritzen. Nach etwa zehn Behandlungen kehrte mein Sehvermögen auf dem rechten Auge zurück. Dann unterzog ich mich in einer Klinik in Wisconsin auf Weisung eines Neurologen einer Reihe von Untersuchungen, einschliesslich einer Liquorpunktion. Schliesslich trat der Arzt in mein Zimmer und sagte: ‚Ich habe eine schlechte Nachricht für Sie und eine noch schlechtere. Die schlechte ist: Elvis Presley ist heute gestorben.‘ Die noch schlechtere Nachricht war, dass ich multiple Sklerose (MS) hatte. Bei MS wird, neurologisch gesehen, die Schutzschicht um die Nerven angegriffen und zerstört. Diese sogenannten Plaques unterbrechen die Signale, die mein Gehirn an die Muskeln schickt, um Arme oder Beine zu bewegen, also die Befehlsübertragung zu den Muskeln. Meine erste Reaktion auf diese Diagnose war Verleugnung. Ich wollte einfach nicht wahrhaben, dass mir so etwas wirklich passiert, obwohl mir im Grunde meines Herzens das Gegenteil klar war. Es ist schwer zu akzeptieren, nicht mehr gehen zu können, wenn man früher einmal ein begeisterter Wasserskifahrer war.

Von 1977 an war ich zehn Jahre lang weitgehend symptomfrei. Dann setzte oberhalb meiner Brust ein Taubheitsgefühl bis hinunter zur Taille ein. Schliesslich unterzog ich mich einem elfstündigen mikroneurochirurgischen Eingriff, bei dem eine mit Flüssigkeit gefüllte Zyste an meiner Wirbelsäule drainiert wurde. Danach war ich wieder eine Weile frei von Symptomen. Anfang der 90er-Jahre bekam ich zunehmende Probleme beim Gehen. Ich begann am Stock zu gehen, dann an zweien. Danach bekam ich einen Rollator und schliesslich einen Elektrorollstuhl.

Karen und ich haben 1973 geheiratet – am Tag unseres Collegeabschlusses. Sie ist vier Monate älter als ich. Bei unserer Hochzeit war ich noch ein halbes Kind. Karen hat drei Jahrzehnte lang unterrichtet und war Schulleiterin. Auch ich wollte meinen Beruf als Lehrer nie aufgeben. Es war ein Fall von ‚Mach, was du liebst, und liebe, was du machst‘. Ich habe über 29 Jahre lang Geschichte unterrichtet – und ohne Übertreibung: Ich hatte einfach eine



Gabe für den Umgang mit meinen Schülern. Ich konnte die Liebe zum Lernen in ihnen wecken. Aber irgendwann musste ich aufhören. Es wurde für mich immer schwieriger, die Klasse im Zaum zu halten. Eine der häufigsten Begleiterscheinungen der Krankheit ist die Müdigkeit. Ich ermüde schnell und bin dadurch in allen meinen Aktivitäten gebremst. Eines Tages bin ich im Lehrerzimmer gestürzt. Ich höre noch heute, wie mein Kopf auf den Fliesenboden prallte. Auf dem Weg nach draussen fiel ich einfach nach hinten um und zog mir einen Schädelbruch zu. Als ich kurz aus der Bewusstlosigkeit erwachte, war der Priester gerade dabei, mir die Sterbesakramente zu erteilen.

Es fällt mir immer noch schwer, darüber zu reden, ohne mir die Frage zu stellen: ‚Warum ich?‘ Aber ich möchte nicht über die Vergangenheit nachdenken, auch nicht über die Zukunft und darüber, was kommt oder nicht. Ich möchte im Hier und Jetzt leben. Karen und ich versuchen, uns durch die Krankheit in unseren Aktivitäten nicht einschränken zu lassen. Wir müssen die Dinge eben nur etwas anders angehen.

Seit wir nach Florida gezogen sind, arbeite ich im Besucherzentrum von Disney World. Ich begrüße die Besucher und helfe ihnen, sich zurechtzufinden. Es ist schon vorgekommen, dass mich Leute gefragt haben, was mir passiert ist oder ob ich im Krieg verletzt wurde. Dann erkläre ich ihnen, dass ich multiple Sklerose habe. Allerdings haben die meisten nur eine vage Vorstellung davon, was das heisst. Aber es gibt auch viele Menschen, die einfach an mir vorbeigehen, wenn ich sie begrüße. Sie kommen hier in das Ticket- und Transportzentrum, in dem ich arbeite, und nehmen mich kaum wahr. Für sie ist der Mensch im Rollstuhl unsichtbar. Manchmal fragen mich Touristen irgendetwas und stellen dann einem gesunden Mitarbeiter dieselbe Frage noch einmal. Der gibt ihnen dann dieselbe Antwort wie ich. Ich gebe zu, dass mich solche Verhaltensweisen wütend machen. Aber ich versuche, nicht feindselig darauf zu reagieren. Ich bin davon überzeugt, dass ich dazu beitragen kann, diesen Menschen begreifbar zu machen, was es heisst, im Rollstuhl zu sitzen. Das ist für mich ein gewisser Trost. Die Leute sollen wissen, dass ich kein Mitleid von ihnen erwarte, nur weil ich im Rollstuhl sitze. Ich erwarte, dass sie mich verstehen.“



FINANZBERICHT

INHALT

FINANZBERICHT	Finanzübersicht 2011	143
	Wichtigste Errungenschaften	144
	Operativer und finanzieller Lagebericht	145
	Quartals- und Jahresübersicht	195
	Dividendenpolitik und Angaben zur Aktie	197
	Novartis Konzernrechnung	200
	einschliesslich:	
	Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung	271
	Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe	272
	Jahresrechnung der Novartis AG	274
	einschliesslich:	
	Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung nach Schweizer Recht	281
	Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG	293

FINANZÜBERSICHT 2011

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz	58 566	50 624	16
Operatives Ergebnis	10 998	11 526	-5
Operative Marge (%)	18,8	22,8	
Reingewinn	9 245	9 969	-7
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ¹	3,83	4,28	-11
Kernergebnisse²			
Operatives Ergebnis	15 909	14 006	14
Operative Kernmarge (%)	27,2	27,7	
Reingewinn	13 490	12 029	12
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ¹	5,57	5,15	8
Veränderung Nettoschulden	-301	-18 314	
Eigenkapital am Jahresende	65 940	69 769	-5
Dividende (CHF) ³	2,25	2,20	2

OPERATIVES KERNERGEBNIS VERÄNDERUNG IN USD (in %)^{2,4}

	2011	2010
Pharmaceuticals	5	30,9
Alcon ⁵	13	35,1
Sandoz	10	20,3
Vaccines and Diagnostics	-87	6,8
Consumer Health	3	18,9
Konzern	14	27,2

OPERATIVE KERNMARGE (in %)²

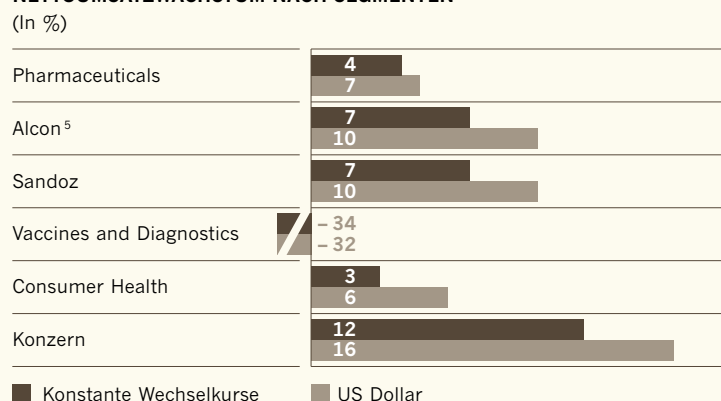
TOTAL VERMÖGENSWERTE (In Milliarden USD und in %)

	2011	2010
	117,5	123,3
Flüssige Mittel	5,1 (4%)	8,1 (7%)
Übriges Umlaufvermögen	19,0 (16%)	18,6 (15%)
Anlagevermögen	93,4 (80%)	96,6 (78%)

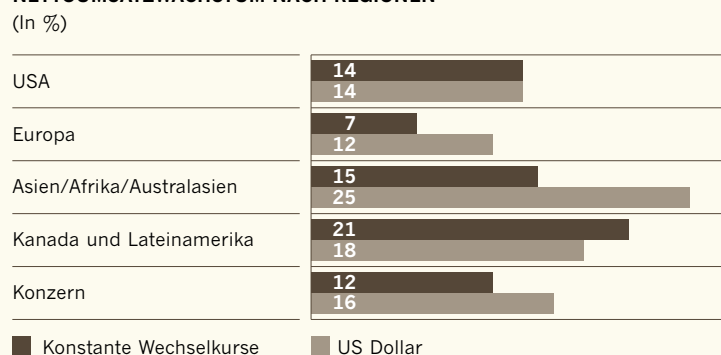
TOTAL EIGENKAPITAL UND VERBINDLICHKEITEN (In Milliarden USD und in %)

	2011	2010
	117,5	123,3
Finanzverbindlichkeiten	20,2 (17%)	23,0 (19%)
Übrige Verbindlichkeiten	31,3 (27%)	30,5 (25%)
Eigenkapital	66,0 (56%)	69,8 (56%)

NETTOUMSATZWACHSTUM NACH SEGMENTEN (In %)



NETTOUMSATZWACHSTUM NACH REGIONEN (In %)



GELDFLUSS AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT UND FREE CASHFLOW (In Mio. USD)

	2011	2010
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 309	14 067
Erwerb von Sachanlagen	-2 167	-1 678
Erwerb von immateriellen und von langfristigen Vermögenswerten und von Finanzanlagen	-407	-693
Erlöse aus dem Verkauf von langfristigen Vermögenswerten	768	650
Free Cashflow	12 503	12 346

¹ Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2011: 2 382,5 Millionen (2010: 2 285,7 Millionen)

² Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn und Kerngewinn pro Aktie werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 189 detailliert erläutert.

³ Dividendenzahlung für das Jahr 2011: Vorschlag an die Generalversammlung 2012

⁴ Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

⁵ Basis für das Wachstum ist das Gesamtjahr 2010 auf Pro-Forma-Basis; ein Erläuterung findet sich auf Seite 194.

WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2011

NOVARTIS IM JAHR 2011	Novartis verzeichnete erneut ein zweistelliges Wachstum, was Innovationen und dem bedeutenden Beitrag der jüngst eingeführten Produkte zuzuschreiben war.
NETTOUMSATZ	Der Nettoumsatz erhöhte sich um 16% (+12% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 58,6 Milliarden. Dies spiegelt die zugrunde liegende Geschäftsausweitung und die Übernahme von Alcon wider.
PHARMACEUTICALS ¹	Der Nettoumsatz erhöhte sich um 7% (+4% kWk) auf USD 32,5 Milliarden. Das eindrucksvolle Volumenwachstum (9 Prozentpunkte) kompensiert die Auswirkungen der Generikakonzurrenz, der Veräusserung von Produkten und der Preisentwicklung. Die seit 2007 eingeführten Produkte trugen 28% zum Nettoumsatz bei.
ALCON ²	Auf Pro-forma-Basis stieg der Nettoumsatz von Alcon um 10% (+7% kWk) auf USD 10,0 Milliarden, was den Produktkategorien ophthalmologische Pharmazeutika und Augen-chirurgie sowie dem starken Wachstum in den Schwellenländern zu verdanken war.
SANDOZ ¹	Der Nettoumsatz wuchs um 10% auf USD 9,5 Milliarden (+7% kWk). Zurückzuführen war dies auf das starke Wachstum in den USA, wo Enoxaparin einen Umsatz von USD 1 Milliarde erzielte, und in anderen wichtigen Regionen sowie bei den differenzierten Produkten, die mittlerweile 47% des weltweiten Umsatzes von Sandoz ausmachen.
VACCINES AND DIAGNOSTICS	Der Nettoumsatz belief sich auf USD 2,0 Milliarden, was einem Rückgang um 32% (-34% kWk) gegenüber 2010 entsprach. Der zugrunde liegende Nettoumsatz (ohne Umsätze mit A/H1N1 im Jahr 2010) erhöhte sich um 22% (kWk). Hierzu trugen alle Bereiche bei, vor allem jedoch die Meningokokken-Impfstoffe.
CONSUMER HEALTH ¹	Der Nettoumsatz stieg um 6% auf USD 4,6 Milliarden (+3% kWk). OTC verzeichnete Ende 2011 infolge einer vorübergehenden Betriebseinstellung und eines freiwilligen Produkt-rückrufs in einer der US-Produktionsstätten einen rückläufigen Nettoumsatz. Animal Health wuchs in den meisten Regionen nach wie vor stärker als die jeweiligen Märkte.
OPERATIVES ERGEBNIS	Das operative Ergebnis verringerte sich um 5% (+1% kWk) auf USD 11,0 Milliarden. Grund dafür war ein ausserordentlicher Aufwand von netto USD 1,9 Milliarden. Das operative Kernergebnis stieg um 14% (+16% kWk) auf USD 15,9 Milliarden, was die starke operative Leistungsfähigkeit unterstrich. Die operative Kernmarge betrug 27,2%.
REINGEWINN	Im Einklang mit dem Rückgang des operativen Ergebnisses sank der Reingewinn um 7% (-2% kWk) auf USD 9,2 Milliarden. Der Kernreingewinn stieg um 12% (+15% kWk) auf USD 13,5 Milliarden.
UNVERWÄSSERTER GEWINN PRO AKTIE	Der unverwässerte Gewinn pro Aktie sank um 11% (-5% kWk) auf USD 3,83 (2010: USD 4,28). Der Kerngewinn pro Aktie nahm um 8% (+11% kWk) auf USD 5,57 zu.
FREE CASHFLOW	Der Free Cashflow stieg gegenüber 2010 um 1% auf USD 12,5 Milliarden.
DIVIDENDE	Es wird eine Dividende von CHF 2,25 pro Aktie für 2011 vorgeschlagen. Dies ist die 15. jährliche Steigerung in Folge und bedeutet eine Zunahme um 2% gegenüber CHF 2,20 im Jahr 2010 sowie eine Dividendenrendite von 4,2%.

¹ Die Angaben wurden an die 2011 vorgenommene Neuaufteilung der Segmente angepasst, die auf den Seiten 165 und 166 detailliert erläutert wird.

² Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum werden die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen. Detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich ab Seite 194.

OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT 2011

Der operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung gelesen werden, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie vom International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt wurde.

ÜBERBLICK

Novartis bietet weltweit Gesundheitslösungen für die sich wandelnden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften an. Das fokussierte und diversifizierte Geschäftsportfolio von Novartis ist in sechs global operierende Divisionen unterteilt, die ihre Ergebnisse in den folgenden fünf Segmenten ausweisen:

- Pharmaceuticals: innovative patentgeschützte und verschreibungspflichtige Arzneimittel
- Alcon: chirurgische Erzeugnisse, ophthalmologische Pharmazeutika und Augenpflegeprodukte
- Sandoz: Generika
- Vaccines and Diagnostics: Humanimpfstoffe und Blutdiagnostika
- Consumer Health: OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit)

Nach dem vollständigen Erwerb von Alcon, Inc. am 8. April 2011 hat der Konzern eine neue Division namens Alcon gegründet. Diese jüngste Division ist die zweitgrösste im Konzernverbund. Sie umfasst das Kontaktlinsen- und Linsenpflegegeschäft von CIBA Vision sowie ausgewählte ophthalmologische Pharmazeutika aus der Division Pharmaceuticals. Als eine der weltweiten Marktführerinnen im Augeneilundgeschäft bietet sie die grösste Palette an innovativen chirurgischen und pharmazeutischen Erzeugnissen sowie Augenpflegeprodukten, um weltweit die Bedürfnisse im Bereich der Augeneilunde zu erfüllen.

Dank ihrer Führungsposition in jedem der fünf Geschäftsbereiche ist Novartis in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden und Patienten in den verschiedenen Segmenten des Gesundheitssektors zu erfüllen. Novartis ist überzeugt, in all diesen Segmenten Innovationen voranzutreiben und mit einem massgeschneiderten Produktportfolio Marktchancen wahrnehmen zu können. Dies wird Novartis in die Lage versetzen, auch weiterhin eine Führungsposition in der Branche einzunehmen.

Novartis hat ihren Sitz in Basel (Schweiz). Ihre Konzerngesellschaften beschäftigten per 31. Dezember 2011 rund 124 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vollzeitstellenäquivalente) in über 140 Ländern.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Das Geschäftsergebnis und die Geschäftsentwicklung des Konzerns werden von einigen wesentlichen Faktoren beeinflusst.

Die Fundamentaldaten der Gesundheitsbranche sind aufgrund der langfristigen demografischen und sozioökonomischen Trends weltweit nach wie vor solide. Diese Trends führen zu einer steigenden Nachfrage und zunehmenden Verwendung von Medikamenten und anderen Gesundheitsprodukten. Dank konsequenter Investitionen in Innovationen und technologischer Fortschritte werden neue Medikamente entwickelt, mit denen sich viele Krankheiten wirksamer behandeln lassen.

Gleichzeitig haben andere Faktoren zu einem Geschäftsumfeld beigetragen, das von beträchtlichen Risiken gekennzeichnet ist. So hat zum Beispiel der in vielen Ländern zu beobachtende Anstieg der Gesundheitskosten zur Folge, dass die Regierungen und Kostenträger die Ausgaben immer strikter kontrollieren. Ausserdem stellen die Aufsichtsbehörden höhere regulatorische Anforderungen, weshalb Zulassungen für neue Arzneimittel immer teurer werden und schwerer zu erhalten sind und das Risiko von Unterbrechungen in der Lieferkette von Novartis zugenommen hat.

Nach Auffassung von Novartis ist das Unternehmen strategisch gut positioniert, um vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen erfolgreich zu sein. Novartis besitzt ein breites und fokussiertes Produktportfolio, kann dank ihrer Innovationsfähigkeit eine vielversprechende Pipeline potenzieller Neuprodukte für bisher unerfüllte medizinische Bedürfnisse entwickeln und ist in den verschiedenen Regionen gut etabliert. Vor diesem Hintergrund ist Novartis überzeugt, sich an die veränderten Marktbedingungen im Gesundheitswesen anpassen zu können.

VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE

Die langfristigen Trends hinsichtlich der Zusammensetzung und des Verhaltens der Weltbevölkerung führen dazu, dass die Nachfrage im Gesundheitssektor steigt und immer mehr Menschen Zugang zur Gesundheitsversorgung erhalten. Ausserdem eröffnen wissenschaftliche Fortschritte neue Möglichkeiten der Patientenbehandlung und bieten die Chance, die Gesundheitsversorgung zu verbessern. Diese Trends dürften in den kommenden Jahren ein stetiges Wachstum im gesamten Gesundheitsmarkt und ein beschleunigtes Wachstum in den Schlüsselsegmenten zur Folge haben.

STEIGENDES DURCHSCHNITTSALTER DER WELTBEVÖLKERUNG UND DEMOGRAFISCHER WANDEL

Dank der wissenschaftlichen Fortschritte in der Behandlung von Krankheiten und des besseren weltweiten Zugangs zur Gesundheitsversorgung können Menschen rund um die Welt länger und gesünder leben. Infolge der steigenden Lebenserwartung und des gleichzeitigen Rückgangs der Geburtenrate nimmt der Anteil der älteren Menschen an der Weltbevölkerung zu. Es wird erwartet, dass sich die Zahl der Menschen im Alter von über 60 Jahren im Lauf des nächsten Jahrzehnts um 75% erhöht und in den Industrieländern bis 2040 die Zahl der über 60-Jährigen doppelt so hoch sein wird wie die der unter 15-Jährigen. In den USA werden im Jahr 2050 voraussichtlich mehr als doppelt so viele über 60-Jährige leben als heute. In den Schwellenländern nimmt der Anteil der älteren Menschen sogar noch schneller zu. So wird laut den Vereinten Nationen beispielsweise der Anteil der über 60-Jährigen in China gegenüber der übrigen Bevölkerung bis 2040 jährlich um über 15% steigen. Mit zunehmender Alterung der Weltbevölkerung erhöht sich auch der Behandlungsbedarf für Krankheiten und Leiden, die diese Bevölkerungsgruppe überproportional betreffen, immer stärker.

Die Augenheilkunde ist ein Bereich, in dem ein besonders grosser unerfüllter medizinischer Bedarf besteht. Durch die Alterung der Weltbevölkerung leiden immer mehr Menschen unter Augenkrankheiten. Rund um die Welt sind mehrere Hundert Millionen Menschen blind oder stark sehbehindert. Durch die Akquisition von Alcon verfügt Novartis über die nötigen Ressourcen und Kenntnisse, um zur Erfüllung dieser Bedürfnisse beizutragen. Dabei verfolgt das Unternehmen das Ziel, die Zahl vermeidbarer Erblindungen zu reduzieren und Augenkrankheiten sowie Sehstörungen zu behandeln.

Ein weiterer weltweit starker Trend besteht in der Zunahme der Fettleibigkeit. Es gibt heute mehr fettleibige als unterernährte Menschen auf der Welt. Deshalb stuft die Weltgesundheitsorganisation (WHO) Fettleibigkeit als das zurzeit weltweit grösste Problem für die öffentliche Gesundheit ein. Der Anteil fettleibiger Menschen an der Weltbevölkerung hat sich seit 1980 verdoppelt. Eine 2011 von der britischen medizinischen Zeitschrift *The Lancet* durchgeführte Studie hat ergeben, dass ein Drittel der Erwachsenen weltweit übergewichtig und ein Neuntel der Erwachsenen fettleibig sind. Früher galten Übergewicht und Fettleibigkeit als Probleme der reichen Länder. Aufgrund des Wirtschaftswachstums und der veränderten Ernährungsgewohnheiten nimmt die Zahl übergewichtiger und fettleibiger Menschen mittlerweile aber auch in Ländern mit niedrigem bzw. mittlerem Einkommen deutlich zu, wie die WHO festgestellt hat. Und es wird erwartet, dass sich das Problem noch verschärft: Laut einer von der Tulane University in den USA durchgeführten Studie wird im Jahr 2030 die Mehrheit der Weltbevölkerung übergewichtig oder fettleibig sein. Fettleibigkeit und Bewegungsmangel stellen erhebliche Risikofaktoren für die Entstehung von Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und anderen ernsthaften Krankheiten wie Krebs dar. Die WHO schätzt, dass weltweit 44% aller Diabetes-Fälle, 23% aller ischämischen Herzkrankheiten und bis 41% bestimmter Krebsleiden auf Fettleibigkeit zurückzuführen sind.

Die zunehmende Verbreitung von Fettleibigkeit und von Verhaltensweisen wie dem Zigarettenrauchen hat weltweit zu einem vermehrten Auftreten chronischer Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Störungen, Diabetes, Glaukomen und chronischen Atemwegserkrankungen geführt. Weltweit werden mittlerweile 60% der Todesfälle durch chronische Krankheiten verursacht. Allein die chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD) betrifft weltweit mehr als 200 Millionen Menschen und soll bis Ende dieses Jahrzehnts global zur dritthäufigsten Todesursache werden. Die Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz bieten verschiedene Produkte für die Behandlung von Patienten mit COPD und anderen chronischen Krankheiten an und Novartis wird auch weiterhin umfangreiche Investitionen in die Entwicklung neuer Therapien vornehmen, um diesem zunehmenden Gesundheitsrisiko zu begegnen.

WELTWEITE ZUNAHME DER GESUNDHEITSAUSGABEN

Rund um die Welt wachsen die Gesundheitsausgaben. Dies ist unter anderem auf das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung, das häufigere Auftreten chronischer Krankheiten und technische sowie medizinische Fortschritte zurückzuführen, dank welcher mehr Krankheiten – und Patienten – behandelt werden können als je zuvor. Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC) hat in einer Studie ermittelt, dass die Gesundheitsausgaben der Mitglieder der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sowie der Schwellenländer China, Russland, Brasilien und Indien voraussichtlich um rund 50% von USD 5,3 Billionen im Jahr 2010 auf USD 7,9 Billionen im Jahr 2020 steigen werden. In den USA wird auch weiterhin bei Weitem am meisten für die Gesundheit ausgegeben. So erwarten die Ökonomen des an den Centers for Medicare and Medicaid Services angesiedelten Office of the Actuary, dass der Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt (BIP) von 17,6% im Jahr 2010 auf rund 20% im Jahr 2020 steigt. Auch andere Industrienationen investieren immer mehr Ressourcen in das Gesundheitswesen. PwC schätzt, dass die durchschnittlichen Gesundheitsausgaben der OECD-Mitglieder bis 2020 auf 14,4% ihres BIP zunehmen werden (gegenüber weniger als 10% im davorliegenden Jahrzehnt).

Gleichzeitig steigt in den neu industrialisierten Staaten die Nachfrage nach verbesserter Gesundheitsversorgung. In den Schwellenländern dürften die Gesundheitsausgaben – aufgrund des starken Wirtschaftswachstums und des zunehmenden Bestrebens der Regierungen, den Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen zu verbessern – in den kommenden Jahren wesentlich steigen. So plant beispielsweise China bis 2020 die Einführung einer universellen Krankenversicherung. Die Umsetzung dieses Plans wird voraussichtlich dazu führen, dass die staatlichen Gesundheitsausgaben im kommenden Jahrzehnt um 20% bis 25% pro Jahr steigen. Auch andere Staaten investieren mehr Geld in die Gesundheit ihrer Bürger. Die russische Regierung versprach vor Kurzem, für die Modernisierung der Medizinal- und Pharmabranche USD 3,9 Milliarden bereitzustellen. Laut Prognosen von Pharmexpert, einem führenden russischen Marktforschungsunternehmen, wird der russische Pharmamarkt bis Ende des Jahrzehnts

ein Volumen von USD 60 Milliarden übersteigen, sofern diese Trends anhalten.

Vor diesem Hintergrund schätzt IMS Health, ein führender Anbieter von Brancheninformationen, dass die Schwellenländer ihre Medikamentenausgaben in den nächsten fünf Jahren auf USD 315 Milliarden erhöhen werden. Dies entspricht fast einer Verdopplung gegenüber dem Stand von 2010. Laut IMS Health hat sich China hinter den USA und Japan mittlerweile zum drittgrössten Markt der Welt für verschreibungspflichtige Medikamente entwickelt.

Während sich die Umsätze für pharmazeutische Produkte in zahlreichen Industrieländern abschwächen, sorgt die beschriebene Expansion in vielen Schwellenmärkten für ein höheres Umsatzwachstum und einen steigenden Beitrag zum weltweiten Gesamtergebnis der Branche. Aufgrund der jüngsten staatlichen Investitionen wichtiger Schwellenländer in das Gesundheitswesen dürften sich die Chancen der Gesundheitsbranche in diesen Märkten erhöhen. Daher geht Novartis davon aus, dass der langfristige Branchenerfolg zunehmend von der Fähigkeit abhängen wird, nicht nur die Bedürfnisse der Patienten in den Industrienationen, sondern auch die kranker Menschen in den Schwellenländern zu erfüllen. Mit ihrem diversifizierten Portfolio, das von patentgeschützten Arzneimitteln über Generika bis zu Präparaten für die Selbstmedikation reicht, ist Novartis gut positioniert, um die Chancen des wachsenden globalen Gesundheitsmarktes zu nutzen.

Im Einklang mit dem Bestreben, die Gesundheit von Patienten rund um die Welt zu fördern und das Wachstum auf den globalen Märkten anzukurbeln, hat Novartis eine Reihe von strategischen Investitionen in verschiedenen schnell wachsenden Schwellenmärkten getätigt. Im Juni 2011 begann Novartis mit dem Bau einer hochmodernen Anlage zur Produktion pharmazeutischer und generischer Medikamente im russischen St. Petersburg. Diese Investition ist Teil eines umfassenderen Engagements für die lokale Infrastruktur und Kooperationsinitiativen im Gesundheitssektor, die für die nächsten fünf Jahre in Russland geplant sind. In China wird Novartis die Zahl ihrer in der Forschung und Entwicklung beschäftigten Mitarbeitenden bis 2014 fast verzehnfachen. In allen Divisionen werden im Land dann insgesamt 1 200 Personen in diesem Bereich arbeiten.

WISSENSCHAFTLICHE FORTSCHRITTE ERÖFFNEN NEUE CHANCEN FÜR DIE ENTWICKLUNG GEZIELTER THERAPIEN

Die fortlaufende Entwicklung der Technologie und ein besseres wissenschaftliches Verständnis von Krankheiten, insbesondere dank der Entzifferung des menschlichen Genoms, legen den Grundstein für die Entwicklung neuer Behandlungen von Beschwerden, für die es noch keine oder keine angemessenen Therapien gibt. Ausserdem gelingt es immer besser, spezifische biologische Faktoren, sogenannte „Biomarker“, zu identifizieren, welche Hinweise auf die Wirksamkeit eines Medikaments bei einem bestimmten Patienten geben. Es wird geschätzt, dass bis zu 95% der Variabilität im Ansprechen auf Medikamente auf genetische Unterschiede zurückzuführen sind. Eine wirkungsvolle Kombination von Behandlungen und genetischen Biomarkern birgt enormes Potenzial für die Gesundheit der Patienten und die Reduzierung der Gesundheitskosten.

Die Wissenschaft der Biomarker ist nur ein Teilbereich eines neuen Paradigmas im Gesundheitswesen, das unter dem Begriff der „personalisierten Medizin“ bekannt geworden ist. Bei diesem gezielteren Ansatz geht es darum, das richtige Medikament für den richtigen Patienten zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Er bietet die Chance, die Ansprechraten und die Behandlungsergebnisse für die Patienten erheblich zu verbessern. Die personalisierte Medizin wird den Prognosen zufolge einen wichtigen Wachstumsmotor für die Branche darstellen. Es wird erwartet, dass sich der Umfang dieses Marktes in den nächsten fünf Jahren auf etwa USD 160 Milliarden vervierfachen wird.

Die Forschungs- und Entwicklungsstrategie von Novartis basiert auf innovativer Wissenschaft und lässt sich von den Patientenbedürfnissen leiten. Novartis setzt hochmoderne Technologie ein, um die Mechanismen zu ergründen, die im Körper zu Krankheiten führen. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickelt Novartis dann gezielte Therapien, die zum Teil bereits am Markt eingeführt worden sind. Im Rahmen ihrer wissenschaftsfokussierten Strategie hat Novartis eine Einheit für Molekulardiagnostik innerhalb der Division Pharmaceuticals gebildet. Sie soll das Unternehmen bei der Entwicklung und Vermarktung von personalisierten Medikamenten unterstützen. Zudem vereint die Division Alcon Forschungstätigkeiten von Novartis mit dem Entwicklungs-Know-how von Alcon, um so einen neuen Innovationsmotor für den Konzern zu schaffen. Die Wissenschaftler von Alcon können nun die Ressourcen und Fähigkeiten der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) – also der globalen Pharmaforschungsorganisation des Unternehmens – nutzen, um die Innovationsprozesse im Bereich der Augenheilprodukte zu beschleunigen.

NEUE TECHNOLOGIEN VERÄNDERN DIE ERBRINGUNG VON GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Neue, innovative Technologien besitzen das Potenzial, die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen und die Beziehungen zwischen Patienten, Dienstleistern und Kostenträgern zu verändern. Dank der Verbreitung von Breitbandnetzen und der Möglichkeit, drahtlose Sensoren in eine Vielzahl von Geräten und Materialien für den alltäglichen Gebrauch zu integrieren, nimmt die Nutzung der Telemedizin bzw. Patientenfernüberwachung langsam zu. Die Fortschritte im Bereich der Bildgebungs- und Diagnosetechnologien bereiten den Weg für neue Formen der Präventionsmedizin. Des Weiteren sind immer mehr Arztberichte elektronisch gespeichert, was eine Verbesserung der Patientenversorgung und medizinischen Forschung verspricht.

Novartis untersucht neue Möglichkeiten, um die Behandlungsergebnisse durch den Einsatz von Technologien zu verbessern, die über die Grenzen der traditionellen Forschung und Entwicklung hinausgehen. Das Unternehmen untersucht aktiv Telegesundheitstechnologien, mit deren Hilfe wichtige Gesundheitsparameter und die Einnahmedisziplin der Patienten aus der Ferne überwacht werden können. Durch derartige Technologien könnten die Gesundheitskosten reduziert und die Behandlungsergebnisse verbessert werden, da das medizinische Fachpersonal in der Lage wäre, die Behandlungen in Echtzeit aus der Ferne zu überprüfen und Probleme sofort zu erkennen.

Ausserdem nutzt Novartis neue Technologien und Informationskanäle, um den Service für ihre Anspruchsgruppen zu verbessern – von den Patienten über die Ärzte und Kostenträger bis hin zu den Einzelhändlern. So hat beispielsweise Novartis Vaccines and Diagnostics VaxTrak entwickelt. Hierbei handelt es sich um eine iPhone-Applikation, dank welcher Familien die Impfungen ihrer Kinder besser nachverfolgen und planen können. Die Applikation setzt auch GPS-Technologie ein, um nahe gelegene Kliniken zu ermitteln, in denen Grippeimpfungen angeboten und verabreicht werden.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD

Die medizinischen und technologischen Innovationen sowie die weltweit zunehmende Nachfrage im Gesundheitsbereich bieten Gesundheitsunternehmen Wachstumsgelegenheiten. Noch wichtiger ist, dass diese Innovationen zur Verbesserung der Behandlungsergebnisse beitragen können. Das Wettbewerbsumfeld wird jedoch für Unternehmen im Gesundheitssektor immer anspruchsvoller. Die anhaltenden Auswirkungen der globalen Finanzkrise und die steigenden Anforderungen an die Gesundheitssysteme haben dazu geführt, dass sich Regierungen und Kostenträger weltweit verstärkt auf die Kostenkontrolle konzentrieren. Infolge der verschärften aufsichtsrechtlichen Bestimmungen und Sicherheitsvorschriften ist die Erforschung und Entwicklung neuer Produkte komplizierter und teurer geworden. Des Weiteren ist die Branche nach wie vor mit Patentabläufen und der steigenden Marktpräsenz der Generika konfrontiert. Diese Entwicklungen eröffnen zwar der Division Sandoz Chancen, stellen jedoch gleichzeitig für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon eine erhebliche Herausforderung dar.

GESTIEGENER KOSTENDRUCK IM GESUNDHEITSWESEN

Die anhaltende Finanzkrise und die daraus resultierenden Negativauswirkungen auf das Wirtschaftswachstum führen dazu, dass die Schuldenlast zahlreicher Staaten vornehmlich in Europa weiter steigt. Griechenland wird seine Staatsanleihen möglicherweise nicht bedienen können, während die Staatsanleihen von Ländern wie Spanien und Italien herabgestuft wurden. Angesichts der unter Druck stehenden Budgets und einer labilen Weltwirtschaft haben Staaten rund um den Globus harte Kostensenkungsmassnahmen ergriffen.

Wegen des in vielen Ländern zu beobachtenden Anstiegs der Gesundheitskosten im Verhältnis zum BIP haben einige Regierungen und Kostenträger Preissenkungen und/oder höhere Rabatte für patentierte und generische Medikamente sowie andere Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen durchgesetzt. Im Rahmen anderer Initiativen zur Senkung der Gesundheitskosten werden unter anderem folgende Massnahmen umgesetzt: feste Preissysteme, Referenzpreisinitiativen, zunehmende Arzneimittelimporte aus Niedrigkostländern in Länder mit höherem Kostenniveau, Verlagerung der Kosten über höhere Zuzahlungen auf die Patienten, Einschränkung der Auswahlmöglichkeiten der Ärzte zwischen konkurrierenden Medikamenten, obligatorische Verwendung von Generika und Erhöhung des Drucks auf Ärzte, weniger patentgeschützte rezeptpflichtige Medikamente zu verschreiben.

Alle auf die Kostenrückerstattung angewiesenen Divisionen von Novartis – wie Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz sowie Vaccines and Diagnostics – sind von diesem anhaltenden Kostendruck betroffen. Um diesen ihres Erachtens auch 2012 anhaltenden Druck zu mildern, hat Novartis den Dialog mit den Gesundheitsbehörden und Kostenträgern intensiviert. Ziel hiervon ist die Entwicklung innovativer Preismodelle, die es Novartis gestatten, Behandlungsoptionen anzubieten, die zu besseren Behandlungsergebnissen für die Patienten führen. In Grossbritannien bietet Novartis zum Beispiel Vereinbarungen zur Deckelung der Kosten, die bei der Verabreichung von *Lucentis* an Patienten mit feuchter altersbedingter Makuladegeneration entstehen. Im Rahmen dieser Vereinbarung zahlt das staatliche Gesundheitssystem National Health Service (NHS) bis zu 14 Injektionen pro Patient und Auge. Sollte der Patient weitere Ampullen benötigen, erstattet Novartis dem NHS die dadurch anfallenden Kosten. Ähnliche Vereinbarungen zur Kostendeckelung bei *Lucentis* bietet Novartis in vielen anderen Ländern an.

In Fällen, in denen Novartis über einzigartige, oft lebenswichtige Medikamente verfügt, eröffnet das Unternehmen in Not befindlichen Patienten den Zugang zu diesen Medikamenten. Dies geschieht im Rahmen der so genannten „Access-to-Medicine“-Programme. Diese Programme helfen finanziell bedürftigen oder in Entwicklungsländern lebenden Menschen, die andernfalls nicht in den Genuss der Behandlung kämen.

PATENTABLÄUFE UND GENERIKA ERHÖHEN DEN DRUCK IN DER BRANCHE

Die Pharmaindustrie ist in den kommenden Jahren mit einer beispiellosen Zahl von Patentabläufen konfrontiert. Dieser Umstand wird von Experten als zentraler Faktor für die Beschränkung des Branchenwachstums angeführt. Für die Branche insgesamt ist nicht zu erwarten, dass die durch den Verlust der Marktexklusivität dieser Produkte verursachten Umsatzrückgänge durch die Einführung von Neuprodukten vollständig kompensiert werden.

Die erfolgreiche Aufrechterhaltung und Verteidigung der Rechte an geistigem Eigentum sind für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon sowie für verschiedene Schlüsselprodukte der anderen Novartis Divisionen besonders wichtig. Der Verlust der Exklusivrechte für ein oder mehrere wichtige Produkte – sei es durch den Ablauf des Patentschutzes, die Anfechtung durch Generika, die Konkurrenz durch neue patentgeschützte Produkte oder durch eine Änderung des regulatorischen Status – wird das operative Ergebnis des Konzerns massgeblich schmälern. Novartis ergreift rechtlich zulässige Massnahmen zur Verteidigung ihrer Rechte an geistigem Eigentum. So verklagt sie beispielsweise Generikahersteller wegen Patentrechtsverletzungen.

Einige der von Novartis am meisten verkauften Produkte sind aufgrund der mit dem Patentablauf endenden Marktexklusivität nun erheblichem Wettbewerb ausgesetzt.

– Das Patent für Valsartan, den Wirkstoff von *Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT* (Bluthochdruck), ist im November 2011 in wichtigen EU-Ländern abgelaufen. Konkurrenten aus dem Generikabereich haben dort bereits eigene Produkte lanciert. Zudem läuft der Patentschutz im September 2012 in den USA und 2013 in Japan ab. Valsartan

wird auch in den Kombinationspräparaten *Exforge* und *Exforge HCT* (Bluthochdruck) eingesetzt, die als Einzeltabletten verabreicht werden. Zwar wird die Marktexklusivität für *Exforge/Exforge HCT* in der EU und in Japan aufgrund der regulatorischen Exklusivitätsbestimmungen erhalten bleiben. Doch besteht ein Risiko, dass Generikahersteller die regulatorische Exklusivität umgehen und die Zulassung für ein Valsartan/Amlodipin-Kombinationsprodukt in Europa erhalten. In den USA wird erwartet, dass dem Produkt auf Basis einer Lizenzvereinbarung mit einem Generikahersteller ab Oktober 2014 Generikakonkurrenz entsteht.

- *Femara* (Krebs) hat seinen Patentschutz in den USA und in wichtigen europäischen Märkten im Jahr 2011 verloren. Konkurrenten aus dem Generikabereich haben dort bereits eigene Produkte lanciert.
- Das Patent für Zoledronsäure, den Wirkstoff von *Zometa* (Krebs), und für *Aclasta/Reclast* (Osteoporose) läuft 2013 in den USA ab und 2012 bzw. 2013 in anderen wichtigen Märkten.
- Das Patent für *Gleevec/Glivec* (Krebs) läuft 2015 in den USA, 2016 in wichtigen EU-Ländern und 2014 in Japan ab – jeweils unter Berücksichtigung von Patentverlängerungen.

Novartis beabsichtigt, die Umsatzeinbussen solcher Produkte durch Umsätze mit den jüngst eingeführten Produkten auszugleichen (2011 entfielen 25% des Umsatzes auf Produkte, die seit 2007 lanciert wurden). Nach Ansicht von Novartis bieten diese Produkte ein erhebliches zusätzliches Umsatzpotenzial. Der Umsatzverlust bei den Schlüsselprodukten stellt gleichwohl eine grosse Herausforderung für Novartis dar.

ERHÖHTE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN UND SICHERHEITSERFORDERNISSE

Ob Novartis in der Lage ist, das Geschäftswachstum weiter fortzusetzen und Umsatzeinbussen infolge des Ablaufs von Exklusivrechten mittel- bis langfristig wettzumachen, hängt vom Erfolg des Forschungs- und Entwicklungsbereichs ab, bahnbrechende Produkte zu entdecken und zu entwickeln, welche unerfüllte Bedürfnisse abdecken, von Aufsichtsbehörden, Patienten und Ärzten akzeptiert und von den Kostenträgern erstattet werden. Die Entwicklung von Pharmazeutika, biologischen Produkten, medizinischen Geräten und Impfstoffen bis hin zur Markteinführung ist jedoch ein kostenintensiver und langwieriger Prozess mit ungewissem Ausgang. Im Bestreben, die Produktsicherheit zu gewährleisten, analysieren die Behörden das Risiko-Nutzen-Profil von Gesundheitsprodukten mittlerweile immer genauer, wobei der Mehrwert und die Differenzierung der Produkte besondere Beachtung finden. Dies hat dazu geführt, dass von den Pharmaunternehmen umfangreichere, auf deutlich mehr Patienten basierende klinische Daten und detailliertere Versuchsanalysen gefordert werden. Dadurch ist der Zulassungsprozess für Produkte noch aufwendiger geworden.

Ausserdem stellen die regulatorischen Anforderungen nach der Zulassung eine zunehmende Belastung für die Unternehmen im Gesundheitssektor dar. Immer öfter werden an zugelassene Medikamente Anforderungen gestellt – wie beispielsweise im Hinblick auf die

Strategien zur Risikobeurteilung und -begrenzung (Risk Evaluation and Mitigation Strategies – REMS), Risikomanagementpläne, Vergleichsstudien zur Medikamentenwirksamkeit, die Medizintechnik-Folgenabschätzung (Health Technology Assessments – HTA) und die Durchführung von klinischen Phase-IV-Studien nach der Zulassung der Medikamente zur Erhebung detaillierter Daten in Bezug auf die Sicherheit und andere Merkmale. Damit verteuern sich die Aufrechterhaltung der behördlichen Zulassungen und der Prozess der Kostenersatzung für Novartis Produkte. Zudem erhöht sich das Risiko, dass Produkte zurückgerufen oder aus dem Sortiment genommen werden müssen oder dass Marktanteile verloren gehen. Nach Meinung von Novartis werden die Zulassungsbehörden in Zukunft noch mehr auf die Risikoreduzierung und die Optimierung der Vorteile für die einzelnen Patienten achten.

Novartis ist zwar hinsichtlich der erteilten Zulassungen in der Branche nach wie vor eines der führenden Unternehmen. Sie ist aber, wie andere Branchenvertreter auch, im Rahmen der Zulassung neuer Produkte aufgefordert worden, zusätzliche klinische Studien durchzuführen und zusätzliche Datenanalysen einzureichen. Zudem wurden Zulassungen von Massnahmen zur Risikobeurteilung und -begrenzung und ähnlichen Anforderungen abhängig gemacht. Diese Faktoren haben die Kosten für die Zulassung neuer Produkte erhöht und die Zulassung verzögert. Ausserdem bergen derartige Massnahmen das Risiko, dass sichere und wirksame Produkte nicht zugelassen oder nach der Zulassung vom Markt genommen werden. So gab Novartis beispielsweise Ende Dezember im Anschluss an die siebte Zwischenprüfung von Daten aus der ALTITUDE-Studie mit *Rasilez/Tekturna* (Aliskiren) bekannt, dass die Studie auf Empfehlung des unabhängigen beaufsichtigenden Datenüberwachungsausschusses beendet worden ist. Der Datenüberwachungsausschuss kam zum Schluss, dass diese Behandlung bei Patienten, die bereits Standardblutdrucksenker erhalten, kaum einen Nutzen bringt. Zudem litten die Patienten, die im Rahmen der Studie neben der Standardbehandlung *Rasilez/Tekturna* erhielten, öfter unter unerwünschten Nebenwirkungen. Nach Gesprächen mit den Gesundheitsbehörden schrieb Novartis medizinischen Fachkräften aus der ganzen Welt, dass sie davon abrät, Bluthochdruckpatienten mit Diabetes, die bereits einen Hemmer des Angiotensin-konvertierenden Enzyms (ACE) oder einen Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB) erhalten, *Rasilez/Tekturna* oder Kombinationspräparate, die Aliskiren enthalten, zu verabreichen. Als weitere Vorsichtsmassnahme stellte Novartis die Verkaufsförderung für Produkte auf Basis von *Rasilez/Tekturna* zur Verwendung in Kombination mit einem ACE-Hemmer oder ARB ein.

Novartis möchte solchen Herausforderungen durch die Fokussierung auf Innovation begegnen. Ausserdem konzentriert sich das Unternehmen darauf, Krankheitsprozesse noch besser zu verstehen. Auf dieser Grundlage will Novartis auch in Zukunft neue, differenzierte Medikamente auf den Markt bringen, um die noch unerfüllten medizinischen Bedürfnisse der Patienten wirksam abzudecken. Alcon zum Beispiel ist Marktführerin im Segment der ophthalmologischen Produkte für die Augenchirurgie. Ihre Intraokularlinsen *AcrySof* haben die Kataraktbehandlung revolutioniert: Bislang wurden weltweit mehr als

40 Millionen dieser Linsen implantiert. Novartis Vaccines wiederum hat bei der Entwicklung ihres Impfstoffkandidaten *Bexsero* als Mittel gegen die durch Meningokokken der Serogruppe B verursachte Meningitis (MenB, die Hauptursache für bakterielle Hirnhautentzündungen) einer neuen, „reverse Vakzinologie“ genannten Technologie den Weg bereitet. Dabei wird die genetische Ausstattung von MenB entschlüsselt und werden jene Proteine ausgewählt, die am ehesten als Impfstoffkandidaten mit Breitenwirkung in Frage kommen. *Bexsero* – von dem man sich die Lösung für ein schwerwiegendes Gesundheitsproblem erhofft, für das bislang noch keine wirksamen Routineimpfungen existieren – wird nach wie vor von den Zulassungsbehörden geprüft.

HAFTUNGSRISIKO UND GEFAHR VON LIEFERUNTERBRÜCHEN DURCH PRODUKTIONSPROBLEME

Die Herstellung der Novartis Produkte wird durch die Gesundheitsbehörden verschiedener Staaten in der ganzen Welt streng reguliert. Diese Behörden führen immer strengere Überprüfungen durch, um die Einhaltung der Regeln durch Hersteller sicherzustellen. Sollten Novartis oder externe Zulieferer ihren Anforderungen nicht genügen, könnte dies dazu führen, dass Produktionsengpässe entstehen bzw. keine Produkte mehr an Patienten geliefert werden. Umsatzverluste und potenzielle Rechtsstreitigkeiten wären die Folge. Ausserdem verhängen die Gesundheitsbehörden bei Verstössen gegen die aktuelle gute Herstellungspraxis (Current Good Manufacturing Practice – cGMP) mittlerweile erhebliche Strafen. Des Weiteren können sie die Zulassung von Neuprodukten hinauszögern, die am betreffenden Standort hergestellt werden sollen.

Wie ihre Konkurrenten war bzw. ist auch Novartis mit bedeutenden Produktionsproblemen konfrontiert. Beispielsweise erhielt das Unternehmen im November 2011 von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA ein Warnschreiben („Warning Letter“) hinsichtlich dreier Produktionsstätten von Sandoz, die sich in Broomfield, Colorado, in Wilson, North Carolina, und im kanadischen Boucherville befinden. Im Warnschreiben wurden Bedenken hinsichtlich der Einhaltung der FDA-cGMP-Vorschriften an diesen Produktionsstätten geäussert. Laut dem Schreiben kann die FDA empfehlen, alle hängigen Zulassungsanträge bzw. Anhänge abzulehnen, in denen Tochtergesellschaften von Novartis als Medikamentenhersteller aufgeführt sind – und zwar so lange, bis die FDA die Bereinigung der Lage bestätigt hat. Novartis arbeitet mit der FDA zusammen, um alle im Warnschreiben geäusserten Bedenken rasch zu beheben und sicherzustellen, dass die Novartis Produkte sicher und wirksam sind und den höchsten Qualitätsstandards der Patienten, die auf sie angewiesen sind, entsprechen. Wenn es Novartis jedoch nicht gelingt, die im Warnschreiben beschriebenen Probleme zu lösen, können ohne weitere Mitteilung Rechtsverfahren gegen das Unternehmen eingeleitet werden.

Zudem informierte Novartis Consumer Health ihre Kunden im Dezember 2011, dass sie freiwillig bestimmte Produkte zurückrufe, nachdem in ihrer US-Produktionsanlage in Lincoln, Nebraska, der Betrieb vorübergehend eingestellt worden war. Zum Zeitpunkt der Vorlage dieses Berichts ist noch nicht absehbar, wann die Produktion in

dieser Anlage wieder vollständig aufgenommen wird. Die Produktionsstätte Lincoln stellt verschiedene Produkte her; deren Anteil am Jahresumsatz des Konzerns beträgt weniger als 2%. Sollte es Novartis nicht gelingen, die geplanten Verbesserungen rechtzeitig und in Übereinstimmung mit der FDA durchzuführen, könnten erhebliche Umsatzverluste entstehen. Obwohl es sich um eine Vorsichtsmassnahme handelte, hat dies Novartis in ihrer Überzeugung bestätigt, sich noch stärker für einen einheitlichen hohen Qualitätsstandard für den ganzen Konzern einzusetzen. Novartis tätigt die Investitionen, die zur Umsetzung dieses Standards im ganzen Netzwerk erforderlich sind. Eine Garantie über den Ausgang dieser Fälle kann jedoch letztlich nicht gegeben werden. Genauso wenig kann garantiert werden, dass Novartis nicht auch in Zukunft mit ähnlichen Problemen konfrontiert sein wird oder dass derartige Probleme, wenn sie auftreten sollten, erfolgreich gelöst werden können.

Abgesehen von den aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind für die Herstellung vieler Novartis Produkte technisch komplexe Produktionsprozesse bzw. hochspezialisierte Rohstoffe erforderlich. Bei manchen Produkten und Rohstoffen ist Novartis gegebenenfalls auf eine einzige Lieferquelle angewiesen. Insbesondere repräsentieren „biologische Produkte“ einen immer grösseren Teil des Portfolios von Novartis und umfassen unter anderem Erzeugnisse ihrer Divisionen Pharmaceuticals, Alcon, Vaccines and Diagnostics sowie Sandoz. Anders als traditionelle „kleinmolekulare“ Arzneimittel können biologische Medikamente oder andere auf biologischer Basis hergestellte Produkte nicht synthetisch hergestellt werden. Sie müssen in der Regel aus einer lebenden Pflanze oder aus tierischen Mikroorganismen gewonnen werden. Deshalb ist die Herstellung von Produkten auf biologischer Basis, die sämtliche aufsichtsbehördlichen Anforderungen erfüllen, besonders komplex. Jede kleine Abweichung an jedem beliebigen Punkt des Produktionsprozesses kann zur Verwerfung oder zum Rückruf von Chargen führen. Da der Produktionsprozess zudem auf lebenden Mikroorganismen beruht, kann es zu einer Kontamination des Prozesses kommen, die wiederum diese Mikroorganismen in Mitleidenschaft ziehen könnte. Somit kann es aufgrund der Empfindlichkeit bestimmter Rohstoffquellen und Produktionsprozesse zu – möglicherweise längerfristigen – Unterbrechungen bei der Herstellung von einem oder mehreren Novartis Produkten kommen.

Des Weiteren umfasst das Produktportfolio des Konzerns auch eine Reihe von sterilen Produkten, unter anderem im Onkologiebereich. Die Herstellung dieser Produkte gilt als technisch komplex und erfordert eine strenge Kontrolle der Produktionsumgebung. Jede Veränderung der Umgebung kann die Produktionspläne beeinträchtigen und sich bis zur Problemlösung negativ auf die Lieferungen auswirken.

HAFTUNGSRISIKEN AUS RECHTSFÄLLEN

Seit einigen Jahren nimmt die Zahl der Rechtsfälle in den Branchen, in denen Novartis tätig ist, immer mehr zu, insbesondere in den USA. Eine Reihe von Konzerngesellschaften ist und wird wahrscheinlich auch künftig zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Verpflichtungen für Novartis entstehen, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind.

Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist grundsätzlich nicht vorhersehbar, und Urteile können sehr ungünstig ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen künftig von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich beeinflussen könnten.

In den letzten Jahren haben Regierungen und Regulierungsbehörden ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und Durchsetzung von Gesetzen in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Marketingpraktiken, Kartellrecht, Handelssanktionen und Korruption, verstärkt. Die Geschäftseinheiten des Konzerns waren Gegenstand von wesentlichen Zivilrechtsstreitigkeiten, staatlichen Ermittlungen und Auskunftsersuchen durch Regulierungsbehörden.

So legte beispielsweise 2010 die US-Tochtergesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) parallele zivil- und strafrechtliche Ermittlungen der US-Regierung bei, die eine möglicherweise unangemessene Vermarktung und Verkaufsförderung von sechs Novartis Medikamenten zum Gegenstand hatten. Im Rahmen der Einigung verpflichtete sich NPC, sich eines Verstosses für schuldig zu bekennen, Zivilklagen gegen sich beizulegen, eine Zahlung von insgesamt USD 422,5 Millionen zu leisten und eine Vereinbarung zur Unternehmensintegrität (Corporate Integrity Agreement) mit einer Laufzeit von fünf Jahren abzuschliessen.

Des Weiteren kann die Division Sandoz von Zeit zu Zeit die Marktzulassung der generischen Version eines patentgeschützten Produkts beantragen, bevor die vom Vermarkter dieses patentgeschützten Produkts beanspruchten Patente auslaufen. Die Division tut dies in Fällen, in denen sie der Auffassung ist, dass die betreffenden Patente ungültig bzw. nicht durchsetzbar sind oder durch das entsprechende Generikum nicht verletzt werden. Aus diesem Grund sind Einheiten aus der Division Sandoz häufig mit Patentstreitigkeiten konfrontiert. In bestimmten Fällen kann die Entscheidung getroffen werden, ein Generikum trotz hängiger Patentrechtsklagen zu vermarkten. Sollte Sandoz das Produkt trotz des Rechtsrisikos lancieren, können im Falle einer ungünstigen definitiven Gerichtsentscheidung erhebliche Entschädigungsforderungen auf Novartis zukommen.

Wenn es in derartigen Fällen zu ungünstigen Urteilen oder Vergleichsvereinbarungen kommt, kann dies das Geschäft, die finanzielle Situation und das operative Ergebnis von Novartis massgeblich belasten. Nähere Einzelheiten zu den Rechtsfällen finden sich in Erläuterung 20 der Konzernrechnung. Novartis verfügt indes über ein umfangreiches Programm zur Einhaltung von Gesetzen, das kontinuierlich ausgebaut wird. Im Rahmen ihrer umfassenden Verpflichtung zur Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen setzt Novartis einen revidierten Verhaltenskodex in die Praxis um. In diesem Kodex sind die grundlegenden Prinzipien und Regeln für eine ethische Geschäftsführung festgeschrieben.

WELTWIRTSCHAFTSKRISE BEDROHT ERGEBNISSE VON NOVARTIS

Nach wie vor beeinflusst die herrschende Wirtschafts- und Finanzkrise viele der weltgrössten Volkswirtschaften und Finanzinstitute. So machen einigen weiterhin finanzielle Probleme, der Rückgang der Vermögenspreise, Liquiditätsprobleme und die beschränkte Verfügbarkeit von Krediten zu schaffen. Wie lange dies noch anhalten wird und ob die Wirtschafts- und Finanztrends sich verschlechtern oder verbessern werden, ist ungewiss. Solche ökonomisch unsicheren Zeiten können die Ergebnisse, das operative Ergebnis, die Finanzlage und die Kapitalaufnahme-fähigkeit von Novartis massgeblich beeinträchtigen. So hat beispielsweise die Schuldenkrise in gewissen Ländern Europas den Druck auf diese Staaten und die dortigen Kostenträger erhöht, die Unternehmen im Gesundheitssektor zur Senkung der Preise zu zwingen, zu denen diesen Institutionen ihre Produkte verkauft werden können. Die Schuldenkrise hat zudem die Befürchtung geweckt, dass einige Länder Novartis für deren Produkte überhaupt nicht mehr bezahlen können. Eine Verschärfung der Lage ist denkbar, je nachdem wie sich die Lage in besonders stark unter der Krise leidenden Ländern entwickelt. Hierzu zählen beispielsweise Griechenland, das seine Staatsanleihen möglicherweise nicht mehr wird bedienen können, sowie Spanien und Italien, deren Staatsanleihen jüngst heruntergestuft wurden.

Das gegenwärtige konjunkturelle Umfeld könnte es den Verteilern, Kunden, Zulieferern und Dienstleistungsanbietern des Unternehmens erschweren, die für die Zahlung der Novartis Produkte erforderliche Liquidität zu beschaffen, die nötigen Vorräte und Rohstoffe zu kaufen oder ihren Verpflichtungen aus mit Novartis abgeschlossenen Verträgen nachzukommen. Dies könnte bei Novartis zu Betriebsunterbrüchen führen sowie ihre Geschäftstätigkeit und Geldflüsse negativ beeinflussen. Das Unternehmen ist zwar bestrebt, die Finanz- und Liquiditätslage solcher Dritter zu überwachen, ist jedoch dazu nur beschränkt in der Lage. Es ist daher nicht auszuschliessen, dass einige davon ihre Rechnungen nicht rechtzeitig begleichen können oder gar zahlungsfähig werden. Dies wiederum könnte sich nachteilig auf die Geschäftstätigkeit und das operative Ergebnis von Novartis auswirken. Beträchtliche solche Risiken kann eine Zusammenarbeit mit Dritten bergen, die einen wesentlichen Teil ihrer Geschäfte in Ländern abwickeln, die sich derzeit mit besonders grossen wirtschaftlichen Problemen konfrontiert sehen. Dies gilt vor allem für Dritte, die selbst Länderrisiken ausgesetzt sind, weil sie mit stark verschuldeten Staaten direkt Geschäfte tätigen.

Hinzu kommt, dass sich schwierige konjunkturelle Verhältnisse unterschiedlich auf die Volkswirtschaften und die Währung verschiedener Länder auswirken. Dies hat die Umrechnung der operativen Ergebnisse in US-Dollar, der Berichtswährung von Novartis, in der Vergangenheit beeinflusst und wird dies möglicherweise auch künftig in nicht voraussehbarer Weise tun. In besonderem Mass gilt dies für die jüngsten Finanzprobleme der USA und zahlreicher europäischer Volkswirtschaften, die Bedenken der Anleger hinsichtlich der Zukunft des Euro und die Kapitalflucht in den als sicher eingestuften Schweizer Franken.

STRATEGIEN VON NOVARTIS FÜR EIN NACHHALTIGES WACHSTUM

Die Strategie von Novartis stützt sich auf das Gesundheitsportfolio, das über wachstumsstarke Segmente der Gesundheitsbranche und über verschiedene Regionen diversifiziert ist. Novartis ist das einzige Gesundheitsunternehmen mit Führungspositionen in den Bereichen Arzneimittel, Augenheilkunde, Generika, Impfstoffe und Diagnostik, rezeptfreie Medikamente und Tiergesundheit.

Die Vielfalt der Geschäftsaktivitäten und des Produktportfolios erlauben es Novartis, Chancen am globalen Gesundheitsmarkt zu ergreifen und gleichzeitig das Risiko makroökonomischer Entwicklungen und daraus resultierender Folgen für das Unternehmen auszubalancieren. Novartis rechnet damit, dank ihres breit gefächerten Produktportfolios auf dem Wachstumspfad zu bleiben – und dies trotz Umsatzeinbussen durch Patentabläufe.

PRIORITÄTEN VON NOVARTIS: INNOVATION, WACHSTUM UND PRODUKTIVITÄT

Novartis verfolgt das Ziel, weltweit das erfolgreichste und angesehenste Unternehmen im Gesundheitsbereich zu werden. Um dies zu erreichen, verfolgt das Unternehmen drei strategische Prioritäten: Führungsposition im Innovationsbereich durch neue Forschungsmethoden und neue Kooperationen mit Anspruchsgruppen aus der Branche, um besser auf die Bedürfnisse der Kunden und Patienten eingehen zu können; Wachstumsbeschleunigung durch die Nutzung zentraler Marktchancen und die schnelle sowie effiziente Bereitstellung neuer Therapien für Kunden und Patienten; Produktivitätssteigerung durch die Straffung der Organisation, um die Rentabilität zu erhöhen und Ressourcen für neue Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen freizusetzen. Novartis ist der Auffassung, durch die Konzentration auf diese Grundsätze noch besser die Gesundheitsbedürfnisse der Menschen rund um die Welt erfüllen und den Mehrwert für die Aktionäre weiter steigern zu können.

AUSBAU DER FÜHRUNGSPPOSITION IM INNOVATIONSBEREICH

Das Bekenntnis von Novartis zur wissenschaftlichen Innovation bildet die Grundlage der Strategie. Um in allen Geschäftseinheiten den Innovationsprozess und die Produktivität im Bereich Forschung und Entwicklung aufrechterhalten zu können, sind hohe Investitionen und grosses Engagement gefragt. Das Unternehmen beabsichtigt, auch in Zukunft am oberen Ende des Branchenspektrums in die Forschung und Entwicklung zu investieren. 2011 wurden mehr als 20% des Umsatzes der Division Pharmaceuticals investiert. Der Novartis Forschungsansatz, der auf das Verständnis der Krankheiten und ihrer molekularen Signalwege ausgerichtet ist, hat die Geschäftsprozesse des Unternehmens grundsätzlich verändert. Die Erforschung dieser Signalwege ermöglicht es Novartis, im Rahmen kleiner klinischer Studien schon früh im Forschungs- und Entwicklungsprozess – und mitunter bei seltenen Krankheiten – einen Machbarkeitsnachweis zu erbringen. In einigen derartigen Fällen lässt sich die Marktzulassung aufgrund des enormen unerfüllten Bedarfs der Patienten mit solchen seltenen Krankheiten relativ schnell erzielen. Das Wachstum wird zum einen durch die Ersteinführung eines Wirkstoffs in der ursprünglichen

Zielpopulation gestützt. Zum anderen ist Novartis manchmal in der Lage, den Wirkstoff parallel dazu für andere potenzielle Anwendungsbereiche weiterzuentwickeln und dadurch möglicherweise noch viel grössere Patientenpopulationen zu erreichen.

Beispielsweise haben die FDA und die Europäische Arzneimittel-Agentur (EMA) 2011 das Nierenkrebsmedikament *Afinitor* von Novartis für die Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen neuroendokrinen Tumoren der Bauchspeicheldrüse zugelassen. Der in *Afinitor* enthaltene Wirkstoff Everolimus wurde ausserdem in der EU unter dem Namen *Votubia* für die Behandlung von Patienten mit subependymalen Riesenzellastrozytomen im Zusammenhang mit tubulärer Sklerose zugelassen, für die ein chirurgischer Eingriff keine Behandlungsoption darstellt. Ausserdem ergaben in der Spätphase durchgeführte Studien, dass *Afinitor* in Kombination mit Exemestan den Zeitraum, in dem bei Frauen mit fortgeschrittenem Brustkrebs der Tumor nicht weiter wächst, markant verlängert.

Im Hinblick auf die Markteinführung neuer Medikamente zählt Novartis innerhalb der Branche nach wie vor zur Spitzengruppe. 2011 hat die Division Pharmaceuticals Zulassungen für 15 neue Produkte und wichtige Indikationserweiterungen in den USA, der EU und Japan erhalten.

Nach Auffassung von Novartis wird das Unternehmen dank seines Fokus auf Innovationen in der Lage sein, weiterhin bahnbrechende Entwicklungserfolge zu erzielen, um unerfüllte Patientenbedürfnisse zu decken und Wachstum zu erzielen.

WACHSTUMSBESCHLEUNIGUNG BEI ALLEN FÜNF PLATTFORMEN VON NOVARTIS

Novartis will das Wachstum vor allem durch die folgenden zwei Massnahmen ankurbeln: die Einführung innovativer neuer Produkte, wie im vorigen Abschnitt beschrieben, und die Expansion in schnell wachsenden Schwellenmärkten.

Innovative Produkte aus dem Novartis Portfolio leisten einen bedeutenden Beitrag zum Gesamtwachstum des Konzerns. So ist der Umsatzanteil der jüngst eingeführten Produkte im Jahr 2011 um 38% gegenüber 2010 gestiegen und beläuft sich jetzt auf 25% des Gesamtumsatzes. Zu den in der Division Pharmaceuticals kürzlich eingeführten Produkten zählen unter anderem *Gilenya*, das erste Medikament zur oralen Behandlung von multipler Sklerose, *Lucentis* zur Therapie von feuchter altersbedingter Makuladegeneration, dessen Einsatz auf weitere Indikationen ausgeweitet werden soll, das Nierenkrebsmedikament *Afinitor*, das für zusätzliche Indikationen zugelassen wurde, und *Galvus*, das oral zu verabreichende Medikament zur Behandlung von Typ-2-Diabetes.

Durch die Akquisition von Alcon, welche die jüngste und zweitgrösste Division von Novartis bildet, wird deren Portfolio durch weitere Neuprodukte ergänzt – wie beispielsweise durch die technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen zur Verwendung in der Kataraktchirurgie. Innerhalb von Sandoz trägt die starke Expansion bei den Biosimilars – den generischen Versionen biologischer Medikamente – und bei den injizierbaren Generika wie dem Blutverdünner Enoxaparin ebenfalls zu den Wachstumsaussichten des Konzerns bei. Das

Geschäft der Division Vaccines and Diagnostics mit den Meningokokken-Impfstoffen wächst ebenfalls stark. Dies ist dem steigenden Marktanteil von *Menveo* in den USA sowie dem Wachstum zu verdanken, welches der Meningitis-Impfstoff gegen Meningokokken der Serogruppe C in den Schwellenländern verzeichnet.

Angesichts des gegenwärtigen Kostendrucks auf dem Markt für verschreibungspflichtige Medikamente ist Novartis der Meinung, dass die Division Sandoz und die Geschäftseinheiten von Consumer Health reichlich Wachstumspotenzial besitzen. Im Portfolio der Division Consumer Health, das Produkte für die Selbstmedikation und veterinärmedizinische Präparate umfasst, hat Novartis eine Neuausrichtung auf vorrangige Kernmarken vorgenommen. Dank dieser Strategie hat Consumer Health 2011 ein Umsatzwachstum von 3% bei konstanten Wechselkursen erzielt.

In den Schwellenländern dürfte der Wohlstand in den kommenden Jahren zunehmen und damit das Wachstum der Gesundheitsbranche vorantreiben. Schätzungen zufolge werden die Schwellenmärkte 2030 rund 60% des weltweiten BIP erwirtschaften. Durch das Wirtschaftswachstum wird sich der Zugang zur medizinischen Versorgung in diesen Regionen stark verbessern. Im Einklang mit ihrer langfristigen Wachstumsstrategie baut Novartis ihre Präsenz in wachstumsstarken Märkten auf der ganzen Welt weiter aus, insbesondere in den für Novartis wichtigsten sechs Schwellenländern Brasilien, China, Indien, Russland, Südkorea und Türkei. Langfristige Investitionen sind notwendig, um Marktanteile hinzuzugewinnen und eine gute Ausgangslage zu schaffen, um die sich aus dem erwarteten Wachstum in diesen Märkten ergebenden Chancen zu nutzen.

In vielen Schwellenmärkten wird kaum oder gar nicht zwischen patentgeschützten Arzneimitteln, Produkten für die Selbstmedikation und Generika unterschieden. Dank ihres Portfolios genießt Novartis in solchen Märkten nach eigener Auffassung einen Wettbewerbsvorteil, weil sie eine breite Palette von Medikamenten zur Behandlung einer Vielzahl von Krankheiten anbietet. Novartis hat zahlreiche auf die jeweiligen Märkte zugeschnittenen Initiativen ergriffen, um die Wachstumschancen vollumfänglich zu nutzen. So plant das Unternehmen, seine Geschäftsinfrastruktur und -kapazitäten in China weiter auszubauen und gleichzeitig nach Möglichkeiten für gezielte Lizenzierungen, Akquisitionen und Allianzen Ausschau zu halten. In Brasilien nutzt Novartis ihr breit gefächertes Portfolio zum Ausbau des Geschäftsvolumens, um mit etablierten Einzelhandelskanälen zu konkurrieren und den wichtigsten Kunden die volle Novartis Produktpalette anzubieten. In Indien stützt sich Novartis auf die Stärken von Pharmaceuticals, Sandoz und Vaccines and Diagnostics, um eine kritische Masse zu erreichen, und investiert in auf den lokalen Markt angepasste Produkte und Vermarktungsstrukturen. In Russland bildet Novartis Allianzen mit der Regierung, mit den Regionen und mit lokalen Unternehmen und baut ihr Key Account Management aus, um ihre Reichweite zu vergrössern.

Infolge dieser Initiativen erzielte Novartis im Jahr 2011 USD 5,8 Milliarden bzw. rund 10% des Nettoumsatzes in den sechs für den Konzern wichtigsten Schwellenländern. Der kumulierte Nettoumsatz in diesen sechs Schwellenländern stieg 2011 jedoch um 17% (bei kon-

stanten Wechselkursen) und damit stärker als in den sieben grössten Industrienationen (11% bei konstanten Wechselkursen). Somit gewinnt der Beitrag der Schwellenländer zum Geschäftsergebnis kontinuierlich an Bedeutung – ein Trend, der sich nach Meinung von Novartis fortsetzen wird, da weitere Investitionen in diese Märkte geplant sind.

STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT

In allen Geschäftsbereichen bemüht sich Novartis um Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen. Novartis sucht ständig nach Wegen, um Prozesse zu vereinfachen sowie zu verschlanken und um die Kosten mit dem Ziel der Margenverbesserung zu senken. Das Unternehmen strebt die Freisetzung von Ressourcen an, um diese zugunsten von Kunden, Wachstumsinitiativen, der Erforschung und Entwicklung neuer Produkte für Patienten mit unerfüllten medizinischen Bedürfnissen und zur Verbesserung der Aktionärsrendite einzusetzen. Innerhalb ihrer Geschäftseinheiten arbeitet Novartis in den folgenden vier Schlüsselbereichen auf Produktionsverbesserungen hin: bei den Produktionskapazitäten, im Beschaffungswesen, bei den Aufwendungen für Administration und allgemeinen Kosten sowie beim Marketing- und Verkaufsaufwand.

2010 hatte Novartis ein konzernweites Programm zur Überprüfung der Prozesse in den Produktionsstätten lanciert, das 2011 fortgeführt wurde. Das Programm verfolgt zwei Ziele: Zum einen wird die Optimierung des Produktionsnetzwerks durch die Schaffung von Kompetenzzentren angestrebt, um so die divisionsübergreifende weltweite Geschäftstätigkeit des Konzerns bestmöglich zu unterstützen. Und zum anderen soll die Kostenstruktur über die Divisionsgrenzen hinweg optimiert und die Auslastung an strategischen Produktionsstandorten auf 80% der Kapazität gesteigert werden. Um dies zu erreichen, hat Novartis seit Beginn des Programms im Jahr 2010 den vollständigen oder teilweisen Ausstieg aus 14 Produktionsstätten angekündigt. Dadurch baut das Unternehmen Überschusskapazitäten ab und ermöglicht eine Verschiebung der strategischen Produktion auf technologische Kompetenzzentren.

Weitere Effizienzgewinne erwartet sich Novartis im Bereich des Marketing- und Verkaufsaufwands, da das Unternehmen nach wie vor Ressourcen geografisch neu verteilt und bestehende Prozesse vereinfacht. Der Marketing- und Verkaufsaufwand verringerte sich im Jahr 2011 auf 25,7% des Nettoumsatzes im Vergleich zu 26,3% im Jahr 2010. Gegenüber 2007 beträgt der Rückgang 3,5 Prozentpunkte.

Ausserdem hat Novartis im Beschaffungswesen erhebliche Mittel eingespart, indem sie Skaleneffekte nutzte, ein globales Kategorienmanagement einführte und in Schlüsselmärkten lokale Kompetenzzentren errichtete. Diese haben im Jahr 2011 zu Einsparungen von rund USD 1,3 Milliarden geführt.

Novartis sucht des Weiteren stets nach Möglichkeiten, um ihre Strukturen zu vereinfachen und dadurch insbesondere die Aufwendungen für Administration und allgemeinen Kosten zu kontrollieren. Die Verschlankeung der Schlüsselprozesse im gesamten Konzern und die Einführung von Core Service Centers beispielsweise für das Finanz- und das Personalwesen werden weitere Ressourcen freisetzen, die anderweitig genutzt und reinvestiert werden können.

CHANCEN UND HERAUSFORDERUNGEN FÜR NOVARTIS

Novartis ist nach eigener Ansicht dank ihres Geschäftsportfolios gut positioniert, um auf dem aktuellen Gesundheitsmarkt – der zwischen 2011 und 2016 den Erwartungen zufolge durchschnittlich um 5,5% (CAGR) pro Jahr wachsen dürfte – viele Bedürfnisse der Kunden und Patienten zu erfüllen. Um ein nachhaltiges Wachstum in der Gesundheitsbranche zu erzielen, muss man nach Meinung von Novartis in der Lage sein, sich an die sich verändernden und expandierenden Märkte auf der ganzen Welt anzupassen, mit Anspruchsgruppen der Branche zusammenzuarbeiten und neue Therapien bereitzustellen, die aktuelle medizinische Fortschritte nutzen und die Gesundheit der Patienten verbessern. Nach eigener Auffassung verfügt Novartis über die nötige Innovationsfähigkeit und den erforderlichen Handlungsspielraum, um in all diesen Bereichen erfolgreich zu sein. Novartis verfügt beispielsweise über eine äusserst wettbewerbsfähige und robuste Pipeline mit über 130 Projekten, die sich in der Phase der klinischen Entwicklung befinden. 66 dieser Projekte befassen sich mit neuen Wirkstoffen. Aber auch bei der Markteinführung neuer Produkte ist Novartis sehr erfolgreich: Die jüngst eingeführten Produkte legten gegenüber dem Vorjahr um 38% (ohne A/H1N1, einschliesslich Alcon auf Pro-forma Basis für 2010) zu.

Novartis spielt nach wie vor eine führende Rolle bei der Entwicklung und Bereitstellung von verschreibungspflichtigen Arzneimitteln (Pharmaceuticals, Anteil von 56% am Nettoumsatz 2011), von innovativen Augenpflegeprodukten (Alcon, 17%), von komplexen, differenzierten Generika und Biosimilars (Sandoz, 16%), von vorbeugenden Impfstoffen und Diagnostika (Vaccines and Diagnostics, 3%) sowie von marktführenden Präparaten für die Selbstmedikation und von Tiermedikamenten (Consumer Health, 8%). Laut IMS werden diese Sektoren den Erwartungen zufolge zwischen 2011 und 2016 um jährlich 2% (Pharmaceuticals) bis jährlich 8% (Vaccines) wachsen. Des Weiteren hat sich Novartis entsprechend positioniert, um in den verschiedenen Regionen bedeutende Marktchancen zu nutzen. So erzielte Novartis 2011 37% ihres Nettoumsatzes in Europa, 33% in den USA, 21% in Asien, Afrika und Australasien sowie 9% in Kanada und Lateinamerika. Dies hat dazu beigetragen, die Auswirkungen der Währungsschwankungen zu mildern. Somit hängt das Wachstum von Novartis nicht von einem Produkt oder Markt bzw. einer Region ab. Es wird vielmehr durch die starke Position des Unternehmens in verschiedenen Marktsegmenten und durch seinen Fokus auf jene Bereiche gestützt, in denen die Kunden und Patienten den grössten Bedarf haben.

Sandoz kommt der staatliche Preisdruck zugute, aber auch patentgeschützten Arzneimitteln bietet das Gesundheitswesen weiterhin Wachstumschancen. Dank ihres Portfolios ist Novartis überzeugt, weiter wachsen und Patienten rund um die Welt in verschiedenen Therapiegebieten zu besseren Behandlungsergebnissen verhelfen zu können.

PHARMACEUTICALS: DECKUNG UNERFÜLLTER BEDÜRFNISSE DURCH DIFFERENZIERTERTE MEDIKAMENTE

Novartis hat unter anderem zur Behandlung von Krebs sowie kardiovaskulären und neurologischen Erkrankungen innovative Arzneimittel entwickelt. Da es für viele Krankheiten und Leiden bisher noch keine wirksamen oder gar keine Therapien gibt, besteht jedoch weiterhin dringender Bedarf seitens der Patienten. Deshalb konzentriert sich Novartis im Rahmen ihrer Forschung weiterhin auf Therapiegebiete, in denen der ungedeckte medizinische Bedarf hoch ist und die wissenschaftlichen Grundlagen gut verstanden werden. Die Spezialeinheit für Molekulardiagnostik von Novartis versucht, die Wirksamkeit der Arzneimittel des Unternehmens zu verbessern, indem sie Biomarker in Patientengruppen identifiziert, die auf die neuen Medikamente ansprechen. Dies soll Novartis in die Lage versetzen, ihre Forschung auf kleinere, genau definierte Patientengruppen zu konzentrieren. Mit dieser Patientensegmentierung beabsichtigt Novartis, rascher potenziell gezieltere und effektivere Therapien zu entwickeln, die bessere Behandlungsergebnisse erzielen und weniger Nebenwirkungen aufweisen.

Um ihren auf individualisierten Therapien beruhenden Ansatz zu stärken, hat Novartis das in den USA ansässige Krebslaborunternehmen Genoptix übernommen. Es ist darauf spezialisiert, im Auftrag von Hämatologen und Onkologen Knochen-, Blut- sowie Lymphknotenkrebs und -erkrankungen zu diagnostizieren. Durch die Übernahme erweitert der Konzern seine Palette an Instrumenten und Dienstleistungen, die zu besseren Behandlungsergebnissen führen sollen, indem sie die Festlegung und Überwachung individueller Therapieprogramme ermöglichen. Das übernommene Unternehmen bildet eine strategische Ergänzung zu dem bestehenden Portfolio von Begleitdiagnostikprogrammen, über das die Einheit für Molekulardiagnostik der Division Pharmaceuticals verfügt.

Das Wachstum der Division Pharmaceuticals basiert auf der Fähigkeit des Unternehmens, sein Portfolio durch innovative Neuprodukte zu verjüngen. Dadurch dürfte das Unternehmen trotz der Herausforderungen durch Patentverluste, zunehmende Generikakonzurrenz und staatliche Preisobergrenzen weiter wachsen. 2011 haben der Blutdrucksenker *Diovan* und das Brustkrebsmedikament *Femara* in mehreren Schlüsselmärkten ihren Patentschutz verloren. Novartis geht jedoch davon aus, die daraus resultierenden Verluste in den kommenden Jahren durch Umsatzzuwächse bei den jüngst eingeführten Produkten – darunter *Lucentis*, *Tasigna*, *Galvus*, *Gilenya*, *Afinitor*, *Xolair* und *Onbrez Breezhaler* – auszugleichen. 2011 entfielen 28% des Nettoumsatzes auf die jüngst (d.h. seit 2007) eingeführten Produkte; im Jahr 2010 waren es 22%. Novartis geht davon aus, dass diese und neue Produkte, die in den nächsten fünf Jahren eingeführt werden, einen wachsenden Anteil ihres Umsatzes ausmachen werden.

Die Pipeline von Pharmaceuticals ist eine der produktivsten der Branche. Sie weist für alle Entwicklungsstufen – von der präklinischen Untersuchung bis zur Zulassung – höhere Erfolgsquoten als ihre Konkurrenten auf. Dies dürfte Novartis dabei behilflich, die erwarteten Umsatzeinbussen aus Patentabläufen zu kompensieren. Beispielsweise hat sich in Phase-III-Studien gezeigt, dass der Arzneimittelkandidat INC424 als Behandlungsmöglichkeit für Patienten mit Myelofi-

brose, einer lebensbedrohenden Form von Blutkrebs, erhebliches Potenzial besitzt. Eine andere Phase-III-Studie ergab, dass 45% der Kinder mit aktiver systemischer juveniler idiopathischer Arthritis nach der Behandlung mit ACZ885 die Einnahme von Steroiden deutlich reduzieren konnten. Ausserdem war bei ihnen die Wahrscheinlichkeit, erneut Krankheitsschübe zu erleiden, fast drei Mal niedriger als in der Placebo-Gruppe. Novartis plant, sich in puncto Investitionen in die Forschung und Entwicklung auch künftig am oberen Ende des Branchenspektrums zu bewegen, um an ihren im Branchenvergleich führenden Investitionen in die Forschung und Entwicklung festzuhalten. Denn diese ermöglichen es Novartis nach eigener Ansicht, weitere neue, gezielt wirkende Therapien zu entwickeln, um die Bedürfnisse der Patienten auf der ganzen Welt noch besser zu erfüllen.

ALCON: WELTMARKTFÜHRER IM BEREICH DER AUGENHEILKUNDE

Angesichts der zunehmenden Alterung der Weltbevölkerung dürfte sich die medizinische Nachfrage im Bereich der Augenheilkunde stark erhöhen. So wird beispielsweise geschätzt, dass bis 2020 60 Millionen Menschen an einem Offenwinkelglaukom und 2,5 Milliarden an Myopie (Kurzsichtigkeit) leiden werden. Deshalb ist die Augenheilkunde eines der wachstumsstärksten Therapiegebiete der Gesundheitsbranche.

Novartis ist über CIBA Vision und ihr Portfolio von Novartis Ophthalmics schon seit Langem im Segment der Augenheilmittel etabliert. 2011 schloss das Unternehmen den Erwerb der 100%igen Beteiligung an dem weltweit grössten Augenheilmittel-Anbieter Alcon, Inc. ab und gliederte diesen in die eigene Organisation ein. Durch die Fusion mit Alcon ist Novartis noch stärker auf dem attraktiven, wachstumsstarken Augenheilkunde präsent.

Durch die Zusammenfassung der sich ergänzenden Geschäftsaktivitäten sind Novartis und Alcon in der Lage, die Patientenbedürfnisse besser zu erfüllen und Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen. Die neue Division Alcon verfügt nun über gute Wettbewerbspositionen in sich stark ergänzenden Produktsegmenten, welche von Operationsmaterial und -technologie über verschreibungspflichtige Arzneimittel bis hin zu Kontaktlinsen und Linsenpflegemitteln reichen. Als Weltmarktführer im Bereich der Augen Chirurgie bietet Alcon fortschrittliche Operationstechnologie wie beispielsweise Intraokularlinsen an. Diese korrigieren sowohl die alle Kataraktpatienten betreffende Altersweitsichtigkeit als auch den Astigmatismus, unter dem rund ein Drittel dieser Patientengruppe leidet.

Novartis hat überdies ihre Innovationskapazitäten verstärkt: Die Wissenschaftler von Alcon arbeiten gemeinsam mit Novartis Mitarbeitenden in den NIBR an der Entdeckung erweiterter Ziele in der ophthalmologischen Forschung und an der Entwicklung chemischer sowie biologischer Wirkstoffe für Augenkrankheiten. Dabei konzentrieren sich die Wissenschaftler besonders auf Erkrankungen wie Glaukome und Makuladegenerationen.

Nach Auffassung von Novartis wird die Integration von Alcon in den Gesamtkonzern das Unternehmen dazu befähigen, bis 2013 jährliche Kostensynergien in Höhe von USD 350 Millionen zu erzielen.

SANDOZ: SCHAFFUNG KOSTENGÜNSTIGER, WIRKSAMER ALTERNATIVEN ZU KOMPLEXEN MEDIKAMENTEN

Bis 2016 dürften patentgeschützte Medikamente mit einem jährlichen weltweiten Umsatz von USD 200 Milliarden ihren Patentschutz verlieren und der Konkurrenz durch generische Alternativen ausgesetzt sein, wie das Marktforschungsunternehmen EvaluatePharma festgestellt hat. Ausserdem tendieren Regierungen und Gesundheitsanbieter rund um den Globus immer mehr zu Generika als Alternative zu verschreibungspflichtigen patentgeschützten Produkten, um die Gesamtkosten für die Gesundheitsversorgung einzudämmen.

Die Nachfrage nach Generika von komplexen patentgeschützten Präparaten, die oft am teuersten sind, ist besonders gross. Aufgrund dieser Nachfrage hat sich der Markt für differenzierte, schwer herzustellende Generika zu einem der wachstumsstärksten und attraktivsten Segmente der Generikabranche entwickelt. Sandoz nimmt eine führende Position in der Entwicklung differenzierter Produkte, einschliesslich Inhalatoren, injizierbarer Onkologiemittel, Pflaster und Biosimilars (den generischen Versionen biologischer Medikamente) ein. Die zur Entwicklung dieser Produkte erforderlichen technologischen Fähigkeiten und Kenntnisse sind erheblich und für die meisten Unternehmen schwierig zu erlangen. Sandoz ist jedoch in der Lage, die innovativen und technischen Fähigkeiten sowie die kommerzielle Stärke des gesamten Novartis Konzerns zu nutzen, um diese Hürden zu überwinden. Nachdem Sandoz 2010 als erster Anbieter das Generikum Enoxaparin auf den Markt gebracht hatte, erzielte die Division 2011 mit dem Medikament einen Blockbuster-Erfolg. Dies unterstreicht die Führungsposition des Unternehmens bei differenzierten Produkten.

Sandoz ist auch bei der Entwicklung von hoch komplexen Biosimilars erfolgreich gewesen und hat im Jahr 2011 in diesem Segment einen Gesamtumsatz von USD 261 Millionen erzielt. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Plus von 37% bei konstanten Wechselkursen. Sandoz ist das erste und einzige Unternehmen, das mit mehr als einem Biosimilar auf dem europäischen Markt vertreten ist. Ausserdem hat Sandoz die jeweils erste Zulassung für ein Biosimilar in den USA, Japan und Kanada erhalten. Angesichts der Tatsache, dass in den nächsten vier Jahren biologische Medikamente mit einem weltweiten Umsatz von USD 64 Milliarden ihr Patent verlieren, verfügt Sandoz dank ihrer Führungsposition im Bereich Biosimilars über einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten aus der Generikabranche. Die starke Biosimilar-Pipeline, die Ende 2011 mehr als acht in der Entwicklung befindliche Wirkstoffe und zwei Projekte in Phase III umfasste, ermöglicht es dem Unternehmen ausserdem, seine Führungsposition in diesem Schlüsselsektor beizubehalten, anhaltendes Wachstum zu generieren und die Gesundheitsversorgung für Patienten kostengünstiger zu gestalten.

Sandoz beabsichtigt, den Erfolg des Generikageschäfts in den Schwellenländern weiter auszubauen und das Wachstum in reifen Märkten wie den USA anzukurbeln. Durch die vollständige Integration von Alcon in den Novartis Konzern umfasst das Portfolio von Sandoz in den USA nun auch die Augenheilmittel und optischen Produkte von Falcon Pharmaceuticals, Ltd., der Generikaeinheit von Alcon in den

USA. Durch die Eingliederung dieses neuen Portfolios ist Sandoz in den USA zum grössten Hersteller und Vermarkter von Generika im Bereich der Augenheilmittel und optischen Produkte avanciert.

VACCINES AND DIAGNOSTICS: VORBEUGUNG VON KRANKHEITEN

Da die Gesundheitskosten weltweit steigen und chronische Krankheiten in den Schwellenländern zunehmend zu einer Bürde werden, gewinnt die Vorbeugung von Krankheiten an Bedeutung. Regierungen und Kostenträger erkennen immer mehr die zentrale Rolle von Impfungen und Bluttests bei der Krankheitsvorbeugung und allgemein beim weltweiten Gesundheitsschutz.

Der Markt für Impfstoffe expandiert weiter, wobei ein jährliches Wachstum von ungefähr 8-10% für die nächsten fünf Jahre erwartet wird. Novartis konzentriert sich auf die Entwicklung sicherer und effizienter Methoden zur besseren Prävention verschiedener Grippeformen sowie anderer wichtiger Ursachen für menschliche Erkrankungen. Novartis Vaccines führt die Fortschritte bei der Impfstoffherstellung an, die darauf abzielen, Patienten neuartige Produkte zur wirksamen Vorbeugung schwerwiegender Infektionskrankheiten zur Verfügung zu stellen. Das Geschäft mit den Meningokokken-Impfstoffen wächst stark. Dies ist dem zunehmenden Marktanteil von *Menveo* in den USA sowie dem Wachstum zu verdanken, welches der Meningitis-Impfstoff *Menjugate* gegen Meningokokken der Serogruppe C in den Schwellenländern verzeichnet. Der Umsatz von *Menveo* erreichte 2011 USD 142 Millionen. Novartis wird dieses Geschäft weiter ausbauen. Gestützt auf klinische Daten von weltweit mehr als 6 000 Kindern im Alter zwischen zwei und 23 Monaten nahm die FDA im Juni den Novartis Antrag auf eine Erweiterung der Indikation von *Menveo* auf Säuglinge und Kleinkinder ab zwei Monaten an. Im Fall einer Zulassung wäre *Menveo* der erste konjugierte Vierfachimpfstoff gegen Meningokokken-Erkrankungen, der im ersten Lebensjahr Schutz bietet, in dem die meisten dieser Infektionen auftreten. In der Zwischenzeit nähert sich das Zulassungsverfahren des Impfstoffkandidaten *Bexsero*, eines Mittels gegen die durch Meningokokken der Serogruppe B verursachte Meningitis, in Europa, Kanada und anderen Regionen mit verbreitetem Auftreten dieser Krankheit seinem Abschluss.

Novartis hat mit Erfolg hochmoderne Technologien in die Forschungspraktiken von Vaccines and Diagnostics integriert, darunter den Einsatz der Genomik und der reversen Vakzinologie. Diese Prozesse spielten zum Beispiel während der Grippepandemie im Jahr 2009 eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung des Impfstoffs gegen das A/H1N1-Virus. Genauso zentral waren sie bei der Entwicklung von *Bexsero*. Die Arbeit an den in einem früheren Entwicklungsstadium befindlichen Impfkandidaten – wie beispielsweise den Impfstoffen gegen Streptokokken der Serogruppe B, *Staphylococcus aureus* und *Pseudomonas aeruginosa* – läuft weiter.

2011 schloss Novartis die Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung an dem chinesischen Impfstoffhersteller Zhejiang Tianyuan ab. Damit verbessert das Unternehmen seinen Zugang zu China. Dies wiederum steht im Einklang mit der Strategie von Novartis, die Präsenz in wichtigen Schwellenländern auszubauen und Impfstoffe für Patienten mit dringendem Bedarf zur Verfügung zu stellen.

CONSUMER HEALTH: BEREITSTELLUNG VON PRÄPARATEN FÜR DIE SELBSTMEDIKATION UND VON TIERMEDIKAMENTEN

Angesichts der gestiegenen Ausgaben im Gesundheitswesen suchen Regierungen, Kostenträger und Gesundheitsanbieter nach Möglichkeiten, die Gesundheitskosten insgesamt zu reduzieren. In vielen Fällen stellen Präparate für die Selbstmedikation eine günstigere, wirksame Alternative zu verschreibungspflichtigen Produkten dar. Da immer mehr Gesundheitsinformationen auf dem Internet verfügbar sind, können Patienten eine zunehmend aktive Rolle bei ihrer medizinischen Versorgung spielen. Dies kann sie dazu bewegen, für die Behandlung oder Vorbeugung von Erkrankungen Präparate für die Selbstmedikation einzusetzen. Die anhaltende Ausrichtung der Geschäftseinheit OTC auf vorrangige Marken erbrachte solide Ergebnisse, wobei mehrere dieser Marken eine zweistellige Wachstumsrate gegenüber dem Vorjahr erzielten. Damit wurden die nachteiligen Auswirkungen ausgelauener Vertriebsverträge und veräusserter Marken kompensiert. Ende 2011 musste OTC jedoch infolge einer vorübergehenden Betriebs-einstellung und eines freiwilligen Produktrückrufs in einer der US-Produktionsanlagen einen Rückgang des Nettoumsatzes hinnehmen. Novartis konzentriert sich darauf, das Wachstum durch eine Erhöhung des Geschäftsvolumens in Schlüsselmärkten und durch die Ausweitung des Portfolios in wichtigen Krankheitsbereichen zu steigern – wie die Behandlung von Magen-Darm-Erkrankungen und die Schmerzlinderung. Der Umsatz mit Präparaten für die Selbstmedikation stieg in den sechs für Novartis wichtigsten Schwellenländern im Jahr 2011 ebenfalls im zweistelligen Prozentbereich. Die grössten Zuwachsraten innerhalb dieser Ländergruppe verzeichneten Russland, Brasilien und China, wo die Division auf dem wachsenden Markt für Medikamente gegen Pilzkrankungen das Präparat *Lamisil* lancierte.

Eine weitere Möglichkeit, die Rendite der Investitionen in die Medikamentenforschung zu maximieren, besteht in der Anwendung der Ergebnisse in der Tiermedizin innerhalb der Einheit Animal Health. Hierdurch lassen sich potenziell zusätzliche Umsätze aus den Investitionen in die Forschung und Entwicklung erzielen. In vielen Fällen sind die Präparate der Division Pharmaceuticals in angepasster Dosierung und Darreichungsform auch zur Anwendung bei Haus- und Nutztieren geeignet. Tatsächlich besteht rund ein Drittel des Forschungs- und Entwicklungsportfolios von Animal Health aus Projekten aus der humanmedizinischen Pipeline. Novartis hat in allen Bereichen der Forschung, Entwicklung und Herstellung Synergien genutzt, um Animal Health zu einem zweiten wichtigen Wachstumstreiber im Bereich neuer und bestehender Novartis Produkte zu machen. Animal Health hält ihre Führungsposition im Segment der Spezialprodukte auch weiterhin aufrecht – unter anderem dank der starken Performance des Schweinetherapeutikums *Denagard* in den USA, China und Brasilien. In Europa erwies sich *Milbemax* nach wie vor als Nummer eins unter den Entwurmungsmitteln für Katzen und Hunde, wobei die neue Kautablettenformulierung das Umsatzwachstum beschleunigte. In den wichtigsten Schwellenmärkten erzielt die Geschäftseinheit Animal Health weltweit nach wie vor ein hohes zweistelliges Wachstum.

WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden von Novartis werden in Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung dargelegt. Sie stehen im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der vom International Accounting Standards Board (IASB) publizierten International Financial Reporting Standards (IFRS). Die den Geschäftsaktivitäten von Novartis inhärenten Unsicherheiten erfordern gewisse Einschätzungen und Annahmen, denen schwierige, subjektive und komplexe Beurteilungen des Managements zugrunde liegen. Deshalb können die tatsächlichen Ergebnisse von den Schätzungen und Annahmen abweichen und einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben. Mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung verbunden sind die Annahmen und Schätzungen, die für die Anwendung der nachfolgend erläuterten Rechnungslegungsgrundsätze erforderlich sind.

UMSATZ

Der Umsatz wird erfasst, sobald überzeugende Anhaltspunkte vorliegen, dass ein Verkaufsgeschäft besteht, die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, der Preis feststellbar und die Einbringung der Kaufsumme relativ sicher ist. Ist eine Abnahmeerklärung des Kunden vertraglich vereinbart, wird der Umsatz nach Realisierung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen.

Geschätzte Erlösminderungen wie Preisnachlässe, Kundenrabatte und ähnliche Programme sowie Rückerstattungen und Retouren werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung erfasst und direkt vom Umsatz abgezogen. Erlösminderungen werden als Umsatzreduktion ausgewiesen.

ERLÖSMINDERUNGEN

Wie in der Pharmabranche generell üblich werden auch von Novartis verschiedene Preisnachlässe gewährt. In erster Linie handelt es sich dabei um Skonti und Rabatte für Einzelhandelskunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler, Krankenkassen und Managed-Health-Care-Organisationen. Die Verpflichtungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass dementsprechend auch die Bestimmung des Einflusses der Erlösminderungen auf die Bruttoumsätze einer Periode einem gewissen Ermessensspielraum unterliegt. Zur Berechnung des Nettoumsatzes werden die Bruttoumsätze um die Preisnachlässe verringert.

Im Folgenden wird das Wesen einiger Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Nach der Erfassung der Reduktionen bildet der Nettoumsatz die bestmögliche Schätzung der flüssigen Mittel, deren Einbringung letztlich erwartet wird. Die komplexesten Vereinbarungen über Erlösminderungen existieren auf dem US-amerikanischen Markt.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN IN DEN USA

- Das „US Medicaid Drug Rebate Program“ ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. Finanziert wird das Programm durch Mittel der Gliedstaaten sowie durch Bundesgelder. Zur Ermittlung der Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei diese Interpretation infrage gestellt oder aufgrund behördlicher Mitteilungen verändert werden kann. Rückstellungen für die geschätzten Medicaid-Rabatte werden anhand einer Kombination aus Erfahrungswerten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung der Verträge und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden auf Basis klar definierter Prozesse und nach Erhalt der mit den jeweiligen Gliedstaaten vereinbarten Rückmeldung angepasst.
- Das „US Federal Medicare Program“, das medizinische Versorgungsleistungen für Personen ab 65 Jahren übernimmt, sieht unter Part D des Programms Leistungen für verschreibungspflichtige Medikamente vor. Diese Leistungen werden über private Pläne für verschreibungspflichtige Medikamente gewährt. Die Rückstellungen für die geschätzten „Medicare Part D“-Rabatte werden anhand der individuellen Planmodalitäten, der Umsätze, des Bevölkerungswachstums, der Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung bestehender Vereinbarungen berechnet.
- Wichtigen Managed-Care-Kunden bietet Novartis Kundenrabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Gemäss diesen Rabattprogrammen erhalten die Kostenträger einen Rabatt, sobald sie gewisse Leistungsparameter im Zusammenhang mit Produktkäufen, dem Status des Produkts auf Arzneimittellisten oder vorgegebenen Marktanteilszielen im Vergleich zu Wettbewerbern erreichen. Die Rabatte werden anhand der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen, von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit sowie der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt. Novartis passt die Rückstellung für Kundenrabatte regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen.
- Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen buchhalterischen Erfassung der Erlösminderungen.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN AUSSERHALB DER USA

- In einigen Ländern ausserhalb der USA werden staatlichen und anderen Einrichtungen Preisnachlässe gewährt, die vielfach auf gesetzlichen oder behördlichen Bestimmungen basieren.
- In verschiedenen Ländern – insbesondere in Grossbritannien, Deutschland und Australien – trifft Novartis mit bestimmten Gesundheitsversorgern innovative Vereinbarungen über ergebnisorientierte Vergütungen („Pay-for-Performance-Vereinbarungen“). Im Rahmen dieser Übereinkommen ist Novartis unter gewissen Umständen verpflichtet, Rückerstattungen an Gesundheitsversorger zu leisten oder diesen kostenlos zusätzliche Medikamente bereitzustellen, falls die

erwarteten Behandlungsergebnisse die vereinbarten Ziele nicht erfüllen. Potenzielle Kostenrückerstattungen und die kostenlose Bereitstellung zusätzlicher Medikamente werden geschätzt und zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung als Reduktion desselben erfasst. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten und klinischen Daten. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze abgegrenzt, bis entsprechende Erfahrungswerte vorliegen.

- Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen buchhalterischen Erfassung der Erlösminderungen.

RABATTE, RETOUREN UND ANDERE ABZÜGE AUS NICHT-GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN

- Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die einige Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden einräumen. Rückvergütungen entsprechen der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem vertraglich vereinbarten Preis des indirekten Kunden. Die Bilanzierung erfolgt, indem der Erlös aus dem Verkaufsgeschäft um den geschätzten Betrag der Rückvergütung reduziert wird. Die Rückvergütungen werden in der Regel ein bis drei Monate nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet. Zur Berechnung der Rückstellungen für die Rückvergütungen werden unter anderem Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, Produktwachstumsraten, Zahlungen, der Lagerbestand im Vertriebskanal, die einzelnen Vertragsbestimmungen sowie die geschätzten Verzögerungen bei der Bearbeitung der Ansprüche herangezogen.
- Einkaufsorganisationen und anderen direkten und indirekten Kunden bietet Novartis Kundenrabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Da die Rabatte vertraglich festgelegt sind, werden sie anhand der spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen, von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit sowie den prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt.
- Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, bildet Novartis entsprechende Rückstellungen. Neben Vergangenheitswerten und den Novartis Richtlinien für Retouren basieren diese auch auf Faktoren wie Produktrückrufen, erwarteten Veränderungen im Marktumfeld, der Haltbarkeit der Produkte sowie der Einführung von Generika. Im Jahr 2011 beliefen sich die Kundenretouren auf rund

1% des Bruttoumsatzes. Wenn, was insbesondere in der Division Vaccines and Diagnostics der Fall ist, keine Novartis spezifischen Erfahrungswerte für Kundenretouren vorliegen, werden die Produktumsätze nur auf Verbrauchsbasis oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst.

- Novartis hat mit wichtigen Grosshändlern Vertriebsvereinbarungen abgeschlossen. Aufgrund dieser Vereinbarungen haben diese Grosshändler finanziell keine Anreize, höhere als die zur Befriedigung der Kundennachfrage erforderlichen Produktmengen einzukaufen. Soweit dies möglich ist, reguliert Novartis den Lieferrhythmus für ihre Produkte, um die Lagerbestände der Grosshändler auf die Verbrauchernachfrage abzustimmen.
- Novartis gewährt Kunden Skonti, um einen Anreiz zur umgehenden Bezahlung ihrer Rechnungen zu schaffen. Sie werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen erfasst.
- Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem geschätzten Lagerbestand der entsprechenden Produkte und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung oder beim Verkauf, wenn eine vernünftige Schätzung des Preisrückgangs möglich ist, bestimmt.
- Darüber hinaus werden in gewissen Märkten auch Verkaufsrabatte, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe erfasst, und zwar auf Basis von Erfahrungswerten sowie der jeweiligen Vertragsbestimmungen. Wenn im Rahmen eines Verkaufsgeschäfts ein Rabatt für ein in Zukunft wahrscheinliches Verkaufsgeschäft gewährt wird, wird ein angemessener Teil des Erlöses abgegrenzt, um die geschätzte Verbindlichkeit zu decken.
- Novartis passt die Rückstellung für Erlösminderungen regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen. Um zu ermitteln, ob die Höhe der Rückstellungen angemessen ist, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal, die erhaltenen Rückforderungen sowie den Zeitabstand bis zur Abrechnung des Rabatts. Die Ermittlung des Lagerbestands im Einzelhandel und des Warenbestands auf dem Transportweg erfolgt ebenfalls durch eine Schätzung des Managements. Zu den externen Datenquellen zählen Berichte von Grosshändlern sowie von Dritten erworbene Marktdaten.

Die nachfolgende Tabelle zeigt das weltweite Ausmass der Erlösminderungen und die Erfahrungswerte bezüglich Inanspruchnahme:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

	Rückstellungen für Erlösminderungen per 1. Januar Mio. USD	Effekt aus Währungs-umrechnungs-differenzen und Unterneh-menszusam-menschlüsse Mio. USD	Zahlungen/Inanspruch-nahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Mit den Forde-rungen aus Lieferungen und Leistungen brutto ver-rechnete Ver-änderungen der Rück-stellungen Mio. USD	Rück-stellungen für Erlös-minderungen per 31. Dezember Mio. USD
				Anpassungen für Vorjahre Mio. USD	Aktuelles Jahr Mio. USD		
2011							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 162		-2 860	-19	3 157		1 440
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	575	-24	-1 043	-23	1 281		766
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 360	-68	-6 846	-7	7 324	-227	1 536
Total 2011	3 097	-92	-10 749	-49	11 762	-227	3 742
2010							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	755	226	-1 949	-8	2 138		1 162
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	455	-34	-444	-9	607		575
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	884	163	-5 779	-32	6 056	68	1 360
Total 2010	2 094	355	-8 172	-49	8 801	68	3 097

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung der Brutto- zu den Nettoumsätzen für die Division Pharmaceuticals:

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- ZU NETTOUMSATZ

	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Total Mio. USD	In % des Bruttoumsatzes
	Erfassung in Rück-stellung für Erlös-minderungen Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellung für Erlösminderungen) Mio. USD		
2011				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			40 004	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA		-2 424	-2 424	-6,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA		-801	-1 209	-3,0
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen		-1 631	-3 863	-9,7
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsätzen Pharmaceuticals		-4 856	-7 496	-18,7
Nettoumsatz 2011 Pharmaceuticals			32 508	81,3
2010				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			36 400	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA		-2 029	-2 029	-5,6
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA		-298	-561	-1,5
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen		-1 585	-3 504	-9,6
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsätzen Pharmaceuticals		-3 912	-6 094	-16,7
Nettoumsatz 2010 Pharmaceuticals			30 306	83,3

BILANZIERUNG VON AKQUISITIONEN

Der Konzernabschluss beinhaltet ein übernommenes Unternehmen vom Zeitpunkt der Akquisition an. Akquirierte Gesellschaften, an denen eine Mehrheitsbeteiligung erworben wird, werden nach der Erwerbsmethode bilanziert. Diese verlangt, dass die erworbenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten am Stichtag der Akquisition zu ihrem jeweiligen fairen Wert bilanziert werden. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem geschätzten fairen Wert des Konzernanteils am erworbenen identifizierbaren Nettovermögens wird als Goodwill aktiviert und in der lokalen Währung des Erwerbs ausgewiesen. Goodwill wird der entsprechenden geldflussgenerierenden Einheit zugeordnet, die als kleinste, den Goodwill unterstützende Gruppe von Vermögenswerten definiert ist, die unabhängige Mittelzuflüsse generiert.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D) werden im Rahmen der Erwerbsmethode bewertet. Zahlungen für andere separat erworbene in der Entwicklung befindliche Vermögenswerte, beispielsweise solche, die An- oder Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe repräsentieren, werden als immaterielle Vermögenswerte (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter) aktiviert, sofern davon ausgegangen wird, dass sie das geistige Eigentum von Novartis erweitern. Dies gilt auch dann, wenn ungewiss ist, ob aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten letztlich ein verkäufliches Produkt entsteht. Die Ermittlung des fairen Werts der einzelnen Vermögenswerte und übernommenen Verbindlichkeiten stützt sich auf die vom Management als vernünftig erachteten Erwartungen und Annahmen aus Sicht eines Marktteilnehmers.

Im Rahmen eines Unternehmenserwerbs vereinbarte bedingte Gegenleistungen an die ehemaligen Anteilseigner, z. B. in Form von Meilensteinzahlungen, die von der Realisierung bestimmter Entwicklungsergebnisse oder Umsatzziele abhängig sind, oder auch Lizenzgebühren, werden zum Zeitpunkt des Erwerbs als Verbindlichkeit zu ihrem fairen Wert bilanziert. Veränderungen im Betrag der Verbindlichkeit in den Folgeperioden werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

WERTMINDERUNGEN VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

Die Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn Anzeichen vermuten lassen, dass die Buchwerte der entsprechenden Vermögenswerte nicht mehr erzielbar erscheinen.

Ein Vermögenswert (gemäss Definition) wird grundsätzlich als im Wert gemindert erachtet, wenn sein Buchwert den geschätzten erzielbaren Betrag übersteigt. Gemessen wird der erzielbare Betrag als der höhere Wert aus: a) dem fairen Wert eines Vermögenswerts oder der entsprechenden geldflussgenerierenden Einheit abzüglich Veräusserungskosten und b) seinem Nutzungswert. Der faire Wert widerspiegelt die Einschätzungen des Konzerns bezüglich der Annahmen, die ein Marktteilnehmer bei der Ermittlung des Werts eines Vermögenswerts zugrunde legen würde. Dagegen liegt dem Konzept des Nutzungswerts die Einschätzung des Konzerns in Bezug auf die erwartete Nutzung des Vermögenswerts zugrunde, wobei spezifisch auf Novartis

und nicht unbedingt auf andere Gesellschaften zutreffende Faktoren und Effekte berücksichtigt werden. Nutzungswert und fairer Wert werden grundsätzlich auf der Basis einer Analyse der diskontierten Geldflüsse gemessen, für die das Management seine bestmögliche Schätzung der ökonomischen Rahmenbedingungen verwendet, die während der Restnutzungsdauer des Vermögenswerts wahrscheinlich vorherrschen werden. Bei Bewertungen des Nutzungswerts bleiben alle geschätzten künftigen Nettogeldflüsse, die durch eine künftige Restrukturierung oder eine Verbesserung oder Optimierung der Performance eines Vermögenswerts erwartet werden können, ausdrücklich unberücksichtigt.

Die Nettobarwerte unterliegen äusserst sensitiven Schätzungen und Annahmen. Zu diesen Schätzungen und Annahmen zählen unter anderem die folgenden Faktoren:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse
- verwendeter Diskontierungs- und Steuersatz
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die zur Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgüterprojekten bis hin zur Marktreife anfallen werden
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung einer Marktzulassung
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 25 Jahren)
- Umsatzrückgang nach Patentablauf und Zeitpunkt des Eintritts der Konkurrenz durch Generika
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Folgende Faktoren können eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung zur Folge haben:

- Markteinführung von Generika oder alternativen Produkten
- hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsätze akquirierter Produkte oder im Zusammenhang mit Patenten und Handelsmarken
- hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsatzentwicklung künftiger Produkte aus erworbener Forschung und Entwicklung
- Stilllegung von Produktionsanlagen
- Änderungen in der geplanten Nutzung von Sachanlagen

Goodwill und der Markenname von Alcon haben eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden daher mindestens einmal jährlich einer Wertminderungsprüfung unterzogen. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in der Position „Übriger Aufwand“ ausgewiesen. Die Nutzungsdauer des Markennamens Alcon wird als unbestimmt erachtet, da Alcon in der Vergangenheit starke Umsätze und Geldflüsse erzielte und Novartis die Absicht und auch die Fähigkeit hat, die Marke durch Marktinvestitionen auf absehbare Zeit zu unterstützen. IPR&D sind ebenfalls mindestens einmal jährlich auf ihre Werthaltigkeit hin zu prüfen, wobei eventuelle Wertminderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Forschung & Entwicklung“ erfasst werden. Sobald ein als erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt marktreif ist und zur wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung steht, wird es über die planmässige

Nutzungsdauer in der konsolidierten Erfolgsrechnung zulasten der Position „Herstellungskosten der verkauften Produkte“, in der auch all-fällige Wertminderungen ausgewiesen werden, beschrieben.

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills, der immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Für immaterielle Vermögenswerte werden üblicherweise die Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg prognostiziert. Zur Bewertung des Goodwills und des Markennamens Alcon werden gewöhnlich die Planungen des Managements für die nächsten fünf Jahre zugrunde gelegt und ein Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzzuwachsrate in Höhe der Inflation oder darunter ermittelt. Dabei kommen in der Regel wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze in diesen Szenarien sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns, die als Approximation für die gewichteten Kapitalkosten eines vergleichbaren Marktteilnehmers angesehen werden, unter Berücksichtigung landes- und währungs-spezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem höheren aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und dem Nutzungswert. Die Ermittlung der Werte erfolgt auf Basis diskontierter Geldflüsse, die auf den in der Tabelle dargestellten wesentlichen Annahmen basieren:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %	Vaccines and Diagnostics %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	0,4	3	0 bis 2	0,5	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	7	7	7	7	7

Im Jahr 2011 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 627 Millionen vorgenommen. Davon betrafen USD 552 Millionen die Division Pharmaceuticals, in der sich vor allem der erwartete Rückgang der Nachfrage nach *Rasilez/Tekturna* (Aliskiren) und die Einstellung der Entwicklungsprogramme für PRT128 (Elinogrel), SMC021 (orale Formulierung von Calcitonin), PTK796 und AGO178 (Agomelatin) bemerkbar machten. In allen anderen Divisionen beliefen sich die Wertminderungen auf USD 75 Millionen.

Im Jahr 2010 hatte Novartis Wertminderungen in Höhe von insgesamt rund USD 1,0 Milliarden vorgenommen. Diese setzten sich aus

Wertminderungen in Höhe von USD 356 Millionen für *Mycograb*, von USD 250 Millionen für PTZ601, von USD 228 Millionen für Albinterferon alfa-2b und von USD 120 Millionen für ASA404 zusammen, da Novartis beschlossen hatte, die entsprechenden Entwicklungsprojekte einzustellen. Ausserdem wurden in der Division Pharmaceuticals verschiedene sonstige Wertminderungen in Höhe von USD 40 Millionen erfasst. Des Weiteren hatte Novartis verschiedene Wertminderungen in Höhe von USD 24 Millionen in den Divisionen Sandoz und Consumer Health verbucht.

In der Berichtsperiode wurden im Vorjahr vorgenommene Wertminderungen in Höhe von USD 8 Millionen (2010: USD 107 Millionen) aufgelöst.

Vor allem aufgrund von Akquisitionen haben Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte in der Konzernbilanz in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Auch wenn derzeit keine nennenswerten weiteren Wertminderungen erwartet werden, können Werthaltigkeitstests in Zukunft zu erheblichen zusätzlichen Wertminderungen führen. Detaillierte Informationen sind der Erläuterung 11 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Ausserdem beliefen sich die Wertminderungen auf Sachanlagen im Jahr 2011 auf USD 413 Millionen (2010: USD 10 Million). Davon entfielen USD 403 Millionen auf Pharmaceuticals. Diese Wertminderungen betrafen vor allem den erwarteten Rückgang der Nachfrage nach *Rasilez/Tekturna* und die Einstellung des Entwicklungsprogramms SMC021.

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (im Allgemeinen definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert.

Da zur Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode – insbesondere im Falle der Beteiligung an der Roche Holding AG – verschiedene Schätzungen notwendig sind, können in dem Masse, wie neue Finanz- oder andere Informationen von assoziierten Gesellschaften öffentlich zugänglich werden, entsprechende Anpassungen in der Konzernrechnung erforderlich werden.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden immer dann einem Wertminderungstest unterzogen, wenn der aktuelle Aktienkurs unter den entsprechenden Buchwert pro Aktie sinkt. Für Beteiligungen an nicht notierten assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt öffentlich zugänglichen finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob ein Wertminderungstest durchzuführen ist. Separat identifizierbare Vermögenswerte ausser Goodwill der assoziierten Gesellschaften werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald Anzeichen für eine Wertminderung bestehen. Eventuelle Wertminderungen werden als „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

PENSIONS- UND ANDERE VORSORGEPLÄNE

Novartis unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensions- und andere Vorsorgepläne, die einen Grossteil ihrer derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitenden abdecken. Zur Berechnung des Aufwands und Barwerts der Verpflichtungen im Zusammenhang mit leistungsorientierten Vorsorgeplänen muss das Management weitreichende Annahmen und Schätzungen über zukünftige Entwicklungen treffen. Solche Annahmen betreffen den Diskontierungssatz zur Berechnung der Verbindlichkeiten, den erwarteten Ertrag aus dem Planvermögen sowie zukünftige Gehaltssteigerungen. Zusätzlich stellen die Aktuarien dem Management zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen historische statistische Informationen wie Austrittswahrscheinlichkeiten und Sterbetafeln zur Verfügung.

Unter anderem aufgrund von Veränderungen der Marktbedingungen, der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten oder einer längeren bzw. kürzeren Lebensdauer der Beteiligten können die Annahmen und Schätzungen des Managements erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Eine Reduzierung des Diskontierungssatzes um einen halben Prozentpunkt hätte den Barwert der Verpflichtung per Ende Jahr um ungefähr USD 1,3 Milliarden erhöht. Wäre der Diskontierungssatz des Jahres 2011 einen halben Prozentpunkt niedriger als angenommen gewesen, so wäre der Zinsaufwand um rund USD 60 Millionen gesunken. Wäre zusätzlich der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen im selben Ausmass geringer gewesen, hätte sich dieser um rund USD 100 Millionen verringert. Die Differenzen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Erträgen und Aufwendungen werden als versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die Differenz könnte sich wesentlich auf die Höhe des Eigenkapitals des Konzerns auswirken. Nähere Einzelheiten zu den Verpflichtungen aus Pensions- und anderen Vorsorgeplänen sowie zu den zugrunde liegenden versicherungsmathematischen Annahmen sind der Erläuterung 25 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND DAMIT VERBUNDENE ABSICHERUNG VON ZAHLUNGSSTRÖMEN

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum Marktwert angesetzt und im Folgenden an den aktuellen Marktwert angepasst. Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten, die dem effektiven Teil der Marktwertveränderung von Derivaten zur Absicherung von Zahlungsströmen zuzuordnen sind, werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die dem ineffektiven Teil zuzurechnenden Gewinne oder Verluste werden dagegen sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung verbucht.

Wenn ein zu Absicherungszwecken gehaltenes derivatives Finanzinstrument ausläuft oder verkauft wird oder die an Absicherungsgeschäften gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, werden die zu diesem Zeitpunkt kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung umgehend in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Zur Beurteilung, ob die Auswirkungen eines abgesicherten Zahlungsstroms (cash flow hedge) in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung abgegrenzt werden können,

schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit der erwarteten künftigen Transaktion. Eine Abgrenzung erfolgt nur dann, wenn nach Ansicht des Managements die tatsächliche Durchführung der erwarteten künftigen Transaktion wahrscheinlich ist.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Der Marktwert der Aktien, gesperrten Aktien, gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) und American Depositary Shares (ADS) von Novartis sowie der fair Wert entsprechender Novartis Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist bzw. den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst, wobei zur Angleichung der erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand erfasst, der auf die entsprechenden Funktionskosten aufgeteilt wird. Der Aufwand für Beträge mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird gegen das konsolidierte Eigenkapital und jener für Beträge mit Barausgleich gegen die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten verbucht. Der Marktwert einer Option am Gewährungstag wird mithilfe eines Trinomialmodells berechnet. Die genaue Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig und bedarf Schätzungen in Bezug auf die im Modell verwendeten Faktoren. Diese wesentlichen Faktoren beziehen sich auf unsichere zukünftige Ereignisse, wie zum Beispiel die erwartete Dividendenrendite und die erwartete Volatilität des Aktienkurses. Die erwartete Volatilität wird anhand der börsennotierten Optionsscheine auf Novartis Aktien ermittelt, wobei – sofern keine gleichwertigen Optionsscheine vorhanden sind – eine Extrapolation in die Zukunft auf Basis historischer Volatilitäten vorgenommen wird. Die Aktien, gesperrten Aktien, RSUs und ADS von Novartis werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Nähere Einzelheiten zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen von Novartis und den Annahmen, die der Bewertung von Mitarbeiteroptionen für das Jahr 2011 zugrunde liegen, sind der Erläuterung 26 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Eine Reihe von Novartis Konzerngesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in staatliche Untersuchungen und andere Rechtsverfahren sowie Rechtsstreitigkeiten involviert, die unter anderem Urheberrecht, Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsverhältnisse, missbräuchliche Kündigungen sowie Verpflichtungen in Sachen Umwelt betreffen. Detaillierte Informationen sind der Erläuterung 20 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Novartis bildet Rückstellungen, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Eine Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen. Rückstellungen für Produkthaftung werden zum Grossteil versicherungsmathematisch auf Basis von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit, der Anzahl und Höhe der bekannten Schadensfälle sowie von Schätzungen eingetretener, aber noch nicht bekannter Schadensfälle ermittelt. Einzelne signifi-

kante Fälle werden berücksichtigt, sobald ihr Eintritt wahrscheinlich und eine verlässliche Schätzung möglich ist. Erwartete Kosten für die Verteidigung in Rechtsverfahren werden abgegrenzt, sobald ihr Eintreten als wahrscheinlich gilt und ihre Höhe verlässlich geschätzt werden kann.

Die den Rechtsfällen inhärenten Ungewissheiten, der Ressourcenbedarf für die Verteidigung gegen staatliche Massnahmen, die potenziellen Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens und der mögliche Ausschluss aus Rückerstattungsprogrammen der US-amerikanischen Regierung und anderen staatlichen Stellen haben verschiedene Pharmaunternehmen dazu bewogen, Vergleichsvereinbarungen mit Regierungsstellen zu schliessen. Diese Vereinbarungen beinhalteten in der Vergangenheit und beinhalten unter Umständen auch in Zukunft grosse Barzahlungen, darunter potenzielle Rückzahlungen angeblich nicht sachgerecht erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, können zudem auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Rückstellungen für Umweltsanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine verlässliche Schätzung der Kosten möglich ist. Sanierungskosten werden in der Konzernbilanz unter den kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und als Barwert der voraussichtlich anfallenden Kosten geschätzt. In den Rückstellungen für Verpflichtungen sind normalerweise keine Rückerstattungen oder Regressionsansprüche enthalten, da Novartis solche Rückerstattungen von Versicherungen erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem relevanten wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

Zahlungen an Dritte für im Rahmen eines Untervertrags – z. B. an Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen – weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöhen, werden als interner Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Periode, in der sie anfallen, im Aufwand erfasst. Solche Zahlungen werden nur aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien für eine Bilanzierung als selbst geschaffener immaterieller Vermögenswert erfüllen. Dies ist meist dann der Fall, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung erteilt hat.

Zahlungen an Dritte für die Einlizenzierung oder den Erwerb von Rechten an geistigem Eigentum, Wirkstoffen und Produkten (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter), einschliesslich zu Beginn zu leistender Anzahlungen und im weiteren Verlauf zu entrichtender Meilensteinzahlungen, werden aktiviert, ebenso wie Zahlungen für

andere Vermögenswerte, wie z. B. Technologien für den Einsatz im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Werden an das Urheberunternehmen weitere Zahlungen geleistet, damit dieses die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fortsetzt, wird der Gegenstand der Zahlungen einer Bewertung unterzogen. Solche zusätzlichen Zahlungen werden als Aufwand erfasst, wenn sie als Entgelt für im Rahmen eines Untervertrags weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erachtet werden, die zu keinem Transfer von weiteren geistigen Eigentumsrechten an Novartis führen. Dagegen werden derartige zusätzliche Zahlungen aktiviert, wenn sie als Entgelt für den Transfer weiterer – auf Risiko des Urheberunternehmens entwickelter – geistiger Eigentumsrechte an Novartis erachtet werden. Im weiteren Verlauf anfallende interne Forschungs- und Entwicklungskosten im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und anderen Vermögenswerten werden im Aufwand erfasst, da die technische Durchführbarkeit der internen Forschungs- und Entwicklungsprojekte erst bewiesen werden kann, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung für ein entsprechendes Produkt erteilt.

Kosten für nach der Zulassung durchgeführte Studien, die erfolgen, um die Registrierung eines Produkts aufrechtzuerhalten, werden erfolgswirksam in der Position „Marketing & Verkauf“ erfasst. Erfolgt eine Marktzulassung unter der Bedingung, weitere Arbeiten durchzuführen, werden die entsprechenden Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung als Entwicklungsaufwand erfasst, sofern erwartet wird, dass der Zeitraum, in dem das Produkt Umsätze erzielt, länger sein wird als der für die im Zusammenhang mit der Marktzulassung geforderten Aktivitäten benötigte Zeitraum. In den seltenen Fällen, in denen im Zusammenhang mit der bedingten Zulassung Kosten über einen Zeitraum anfallen, der länger ist als der Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, werden die erwarteten Kosten der betreffenden Aktivitäten über den kürzeren Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, als Aufwand erfasst.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden über die Nutzungsdauer zulasten der konsolidierten Erfolgsrechnung abgeschrieben, sobald das betreffende Projekt ausgereift und die behördliche Zulassung für eine Produkteinführung erteilt ist. Andere erworbene Technologien werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

STEUERN

Die Erstellung und Einreichung von Steuererklärungen stützt sich auf eine Auslegung der Steuergesetze und -verordnungen sowie auf geschätzte Beträge, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Höhe der laufenden und latenten Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventu-

eller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, anhand der derzeit bekannten Tatsachen und Umstände angemessen geschätzt wurde.

NEUE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die folgenden neuen oder geänderten IFRS-Standards sind gemäss der Analyse von Novartis von Bedeutung für den Konzern. Sie wurden bisher noch nicht angewendet:

2009, 2010 und 2011 wurden Abschnitte von IFRS 9 *Finanzinstrumente* herausgegeben. Dieser Standard wird letztlich die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, die Absicherungsanforderungen, die Wertminderungen von Finanzinstrumenten sowie die Erfassung bestimmter Veränderungen des fairen Werts in der Konzernrechnung erheblich verändern. Bis jetzt sind nur für Finanzinstrumente und -verbindlichkeiten neue Anforderungen an die Klassifizierung und Bewertung herausgegeben worden. Stichtag für die verpflichtende Anwendung der als Teil von IFRS 9 herausgegebenen Anforderungen ist der 1. Januar 2015. Eine vorzeitige Anwendung der Anforderungen ist erlaubt.

2011 wurde IAS 19 (revidiert) *Leistungen an Arbeitnehmer* herausgegeben, der ab 1. Januar 2013 angewendet werden muss. Für Novartis wirkt sich der Standard vor allem dahingehend aus, dass die Konzepte der erwarteten Erträge aus Planvermögen und des Zinsaufwands auf den Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen als separate Komponenten des Vorsorgeaufwands ersetzt werden. An ihre Stelle tritt ein Konzept, nach dem der Zinsaufwand auf Basis des Nettobetrag aus Vorsorgeverpflichtung und Planvermögen unter Anwendung eines Zinssatzes, der den Markttrenden hochwertiger Unternehmensanleihen in liquiden Märkten entspricht, berechnet wird. Hätte Novartis dieses Konzept bereits 2011 angewendet, wäre das operative Ergebnis um rund USD 260 Millionen niedriger ausgefallen. Im Einklang mit dem Standard übernimmt Novartis den Standard per 1. Januar 2013 rückwirkend.

Ebenfalls 2011 wurden zwei andere, neue Standards herausgegeben: IFRS 10 *Konzernabschlüsse* und IFRS 11 *Gemeinsame Vereinbarungen*. Beide sind für Novartis potenziell wichtig. Gemäss IFRS 10 muss Novartis ein Beteiligungsunternehmen nach Erlangung der Beherrschung konsolidieren. Beherrscht wird ein Beteiligungsunternehmen, wenn der Anleger schwankenden Renditen aus seinem Engagement mit dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte darauf hat sowie die Fähigkeit besitzt, diese Renditen mittels seiner Macht über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen. Gemäss IFRS 11 muss Novartis gemeinsame Vereinbarungen entweder als gemeinschaftliche Tätigkeiten ausweisen, bei denen die Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen beteiligungsproportional bilanziert werden, oder als Joint Ventures, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) zu bilanzieren sind. Diese neuen Standards sind ab 1. Januar 2013 anwendbar.

Die folgenden IFRS-Standards und Änderungen sind noch nicht wirksam und werden von der Gruppe nicht frühzeitig übernommen:

– IFRS 12 *Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen*, wirksam für am 1. Januar 2013 oder später beginnende Jahreszeiträume

– IFRS 13 *Bemessung des beizulegenden Zeitwerts*, wirksam für am 1. Januar 2013 oder später beginnende Jahreszeiträume
– Änderungen zu IAS 1 *Darstellung des Abschlusses* (Darstellung von Bestandteilen des sonstigen Gesamtergebnisses), wirksam für am 1. Juli 2012 oder später beginnende Jahreszeiträume

Obwohl Novartis ihre Untersuchung dieser Standards noch nicht ganz abgeschlossen hat, geht der Konzern zum jetzigen Zeitpunkt – wo nicht bereits angemerkt – nicht davon aus, dass die anderen neuen Standards einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben werden.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE VERGLEICHBARKEIT DER JAHRESERGEBNISSE

AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN DER LETZTEN ZEIT

Die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse von Novartis kann durch Akquisitionen und Veräusserungen stark beeinflusst werden. Nähere Einzelheiten zu diesen Akquisitionen und Veräusserungen sowie zu ihren Auswirkungen auf die Novartis Ergebnisse enthält der nachfolgende Abschnitt „Wesentliche Transaktionen“.

WESENTLICHE TRANSAKTIONEN

ALCON: MEHRHEITSBETEILIGUNG (2010); VOLLSTÄNDIGE ÜBERNAHME UND FUSION (2011)

Am 25. August 2010 schloss Novartis die Übernahme eines weiteren 52%igen Anteils an Alcon, Inc. (Alcon) ab, nachdem das Unternehmen am 4. Januar 2010 die Ausübung der Kaufoption zum Erwerb des verbleibenden 52%igen Anteils an Alcon für rund USD 28,3 Milliarden bzw. USD 180 pro Aktie bekannt gegeben hatte. Damit erhöhte sich die Beteiligung an Alcon auf eine 77%ige Kontrollmehrheit, da Novartis im Juli 2008 von Nestlé bereits einen 25%igen Anteil an Alcon für USD 10,4 Milliarden bzw. USD 143 pro Aktie erworben hatte. Der Gesamtkaufpreis von USD 38,7 Milliarden für die 77%ige Beteiligung an Alcon beinhaltete bestimmte Anpassungen für fällige Alcon Dividenden und Zinsen.

Am 14. Dezember 2010 schloss Novartis eine endgültige Vereinbarung über die Fusion von Alcon mit Novartis. Die Zahlung der Fusion erfolgte über Novartis Aktien und einen bedingten Geldbetrag (Contingent Value Amount). Der Erwerb der verbleibenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon stellte separate Transaktionen dar, die auf die Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon durch Novartis am 25. August 2010 folgten. Am 8. April 2011 genehmigte die ausserordentliche Generalversammlung der Aktionäre von Novartis die Fusion mit Alcon, Inc. und schuf damit die Division Alcon, das fünfte Berichtssegment des strategisch diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis. Darüber hinaus genehmigte die ausserordentliche Generalversammlung die Ausgabe von 108 Millionen neuen Aktien.

Die Aktionäre von Alcon erhielten für jede Alcon Aktie 2,9228 Novartis Aktien (einschliesslich der Dividendenanpassung) sowie

USD 8,20 in bar, was einer Gegenleistung von insgesamt USD 168,00 pro Aktie entsprach.

Nach dem Übergang der Mehrheitsbeteiligung an Alcon am 25. August 2010 war Novartis verpflichtet, den fairen Wert der 2008 von Nestlé erworbenen, anfänglichen nicht beherrschenden 25%-Beteiligung an Alcon neu zu bewerten. Da der geschätzte faire Wert der anfänglichen nicht beherrschenden Beteiligung den erfassten Buchwert der anfänglichen nicht beherrschenden Beteiligung überstieg, wies Novartis einen Neubewertungsgewinn aus. Nach Bereinigung der kumulierten Verluste, die seit dem Erwerb der anfänglichen 25%-Beteiligung an Alcon im Juli 2008 in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung des Konzerns aufgelaufen waren, wurde ein Nettobetrag von USD 335 Millionen unter „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ als Gewinn ausgewiesen.

Nach der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. am 25. August 2010 trug Alcon im Jahr 2010 einen Nettoumsatz von USD 2,4 Milliarden und ein operatives Ergebnis von USD 323 Millionen zur konsolidierten Erfolgsrechnung bei.

2011, vor der Fusion von Alcon, Inc. in die Novartis AG am 8. April, erwarb Novartis 4,8% der nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. für USD 2,4 Milliarden.

Der Abschluss der Übernahme der ausstehenden 18,6% Anteile an Alcon am 8. April 2011 und die anschliessende Fusion führten zur Ausgabe von Novartis Aktien zu einem Marktwert von USD 9,2 Milliarden und einer bedingten Barzahlung von USD 0,5 Milliarden.

Die endgültige Kaufpreisaufteilung wurde 2011 abgeschlossen und ergab einen fairen Wert für das identifizierbare Nettovermögen von USD 27,0 Milliarden und einen Goodwill von USD 18,0 Milliarden. Die Differenz zwischen dem Umtauschwert für diese Transaktionen im Jahr 2011 und dem erfassten Wert der nicht beherrschenden Anteile hatte zusammen mit den fusionsbedingten Transaktionskosten eine Verringerung des Eigenkapitals von USD 5,7 Milliarden zur Folge.

Einzelheiten zur buchhalterischen Erfassung dieser Transaktionen finden sich in den Erläuterungen 1, 2 und 24 im Anhang zur Konzernrechnung.

Pharmaceuticals – Übernahme von Genoptix, Inc.

Am 7. März 2011 schloss Novartis die Übernahme von Genoptix, Inc. ab. Genoptix, Inc. ist ein spezialisiertes Laborunternehmen, das personalisierte Diagnosedienstleistungen für Hämatologen und Onkologen erbringt. Genoptix beschäftigte zum Zeitpunkt der Übernahme rund 500 Mitarbeitende und gehört jetzt zur Einheit für Molekulardiagnostik der Division Pharmaceuticals von Novartis.

Die Barübernahme von 100% der Aktien von Genoptix belief sich auf insgesamt USD 458 Millionen, unter Ausschluss der übernommenen Barmittel in Höhe von USD 24 Millionen. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 237 Millionen und ein Goodwill von USD 221 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

Vaccines and Diagnostics – Übernahme von Zhejiang Tianyuan

Am 22. März 2011 schloss Novartis die Barübernahme einer 85%igen Beteiligung an dem chinesischen Impfstoffunternehmen Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co. Ltd. ab. Die Übernahme verhilft Novartis zu einer erweiterten Präsenz im chinesischen Impfstoffmarkt und dürfte die Einführung zusätzlicher Impfstoffe von Novartis in China erleichtern. Der endgültige Gesamtkaufpreis für die 85%ige Beteiligung betrug USD 194 Millionen, unter Ausschluss der übernommenen Barmittel in Höhe von USD 39 Millionen. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 131 Millionen und ein Goodwill von USD 82 Millionen. Aufgrund dieser Transaktion erhöhten sich die nicht beherrschenden Anteile um USD 19 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

Pharmaceuticals – Veräusserung von Elidel®

Am 11. Mai 2011 schloss Novartis den Verkauf von *Elidel*® Creme 1% an Meda Pharma Sàrl ab. Novartis erhielt eine Vorauszahlung von USD 420 Millionen und erfasste einen Gewinn von USD 324 Millionen unter der Position „Übrige Erträge“.

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in fünf Berichtssegmente unterteilt: Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health sowie die Einheit Corporate. Nach der vollständigen Übernahme von Alcon, Inc. am 8. April 2011 wurde eine neue Aufteilung der Divisionen in Segmente eingeführt. Die Division Alcon umfasst seitdem CIBA Vision und bestimmte Augenheilmittel der Division Pharmaceuticals. Falcon, das US-Generikageschäft von Alcon, Inc., wurde in die Division Sandoz übertragen. Bestimmte verbliebene Betriebskosten des Hauptsitzes der Division Consumer Health gingen auf Corporate über, und Corporate R&D wurde in die Division Pharmaceuticals übertragen. Diese neue Aufteilung liegt allen Segmentergebnissen für 2010 und 2011 zugrunde. Mit Ausnahme von Consumer Health spiegeln diese Segmente die interne Managementstruktur von Novartis wider. Die Segmente – einschliesslich der beiden Divisionen des Segments Consumer Health – werden separat geführt, weil die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden. Das Segment Consumer Health umfasst zwei Divisionen, die ebenfalls getrennt geführt werden. Allerdings erreicht keine der beiden Divisionen ein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Segment erfolgt.

Die Umsätze zwischen den Segmenten werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Derzeit ermittelt die Geschäftsleitung grundsätzlich die Leistung der Segmente und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse, des Geldflusses und des Cash Flow Return on Invested Capital (CFROI) unter den Segmenten.

Es folgt ein Überblick über die Auswirkungen der Anpassung auf die Segmentierungsstruktur. Sofern nicht anders vermerkt, liegt diese allen in diesem Geschäftsbericht dargestellten Jahren zugrunde.

Segment	Neu eingeschlossen	Neu ausgeschlossen
Pharmaceuticals	Corporate F&E	Bestimmte ophthalmologische Produkte
Alcon	CIBA Vision, bestimmte ophthalmologische Produkte	Falcon
Sandoz	Falcon	
Consumer Health		CIBA Vision; entfallene Managementkosten der Division Consumer Health
Corporate	Entfallene Managementkosten der Division Consumer Health	Corporate F&E

Zusammengefasst wirken sich die obigen Anpassungen auf den Nettoumsatz, das operative Ergebnis und das operative Kerneergebnis für 2010 wie folgt aus:

Segment (Mio. USD)	Nettoumsatz	Operatives Ergebnis	Operatives Kerneergebnis
Pharmaceuticals	- 252	- 327	- 323
Alcon	2 020	473	498
Sandoz	74	49	57
Consumer Health	- 1 842	- 375	- 408
Corporate		180	176
Total	0	0	0

PHARMACEUTICALS

Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von verschreibungspflichtigen patentgeschützten Arzneimitteln in den folgenden therapeutischen Bereichen: Herz-Kreislauf und Stoffwechsel, Onkologie, Neurologie und Augenheilmittel, Atemwegserkrankungen, integrierte Krankenhausversorgung sowie weitere Produkte. Pharmaceuticals ist in globale Geschäftsbereiche unterteilt, die für die Entwicklung und Vermarktung der verschiedenen Produkte verantwortlich sind, sowie in eine Geschäftseinheit namens Novartis Oncology, die global für die Entwicklung und die Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist. Da Novartis Oncology im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, ihre Kunden, ihre Forschung, Entwicklung und Produktion, ihren Vertrieb sowie ihr regulatorisches Umfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Pharmaceuticals ist das grösste Segment. Im Jahr 2011 entfielen auf Pharmaceuticals USD 32,5 Milliarden bzw. 56% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 8,3 Milliarden bzw. 71% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

ALCON

Alcon erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte. Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet seine Produkte über die drei Geschäftseinheiten Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care an. Im Bereich Surgical entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Geräte, Instrumente, Einwegartikel und Intraokularlinsen für die Augenchirurgie. Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Arzneimittel zur Behandlung chronischer und akuter Augenerkrankungen sowie rezeptfreie Augenmedikamente. Im Bereich Vision Care entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel.

Im Jahr 2011 entfielen auf Alcon USD 10,0 Milliarden bzw. 17% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 1,5 Milliarden bzw. 13% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

Abgesehen von der angepassten Segmentstruktur werden die Ergebnisse der Division Alcon zusätzlich auf Pro-forma-Basis ausgewiesen. Dies ist notwendig, weil die konsolidierten Ergebnisse von Alcon, Inc. erst ab dem Datum der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung am 25. August 2010 in der angepassten Segmentstruktur des Jahres 2010 enthalten sind. Um einen sinnvollen Vergleich der Ergebnisse zu ermöglichen, die dieses Segment 2011 und 2010 erzielt hat, wurden die Pro-forma-Ergebnisse von Alcon, Inc. für die Zeit vom 1. Januar 2010 bis 25. August 2010 aufgenommen. Die Pro-forma-Ergebnisse der Division Alcon wurden also ermittelt, wie wenn Alcon, Inc. bereits am 1. Januar 2010 akquiriert und die Kaufpreisaufteilung per diesem Datum vorgenommen worden wäre. Somit beinhalten die Pro-forma-Ergebnisse den Gesamtjahresaufwand für zusätzliche Abschreibungen im Zusammenhang mit den übernommenen immateriellen Vermögenswerten und die Effekte weiterer Neubewertungen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Ausgeklammert wurden ausserdem in den Ergebnissen des Jahres 2010 enthaltene Sonderpositionen, die aus dem Übergang der Mehrheitsbeteiligung am 25. August 2010 resultierten – wie die Kosten der Kontrollübernahme und andere ausserordentliche Kosten sowie der Effekt aus der Neubewertung des Vorratsvermögens, der ab dem 25. August 2010 der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet wurde. Ebenfalls ausgeklammert sind die Auswirkungen von Veräusserungen in den Jahren 2010 und 2011, die von den Behörden für die Genehmigung der Fusion gefordert wurden.

Der zusätzliche Einfluss der Pro-forma-Daten auf die für die Jahre 2010 und 2011 angepassten Alcon Segmentergebnisse ist in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

(Mio. USD)	Nettoumsatz	Operatives Ergebnis	Operatives Kernergebnis
2010			
Alcon angepasst	4 446	796	1 350
Pro-forma-Anpassungen	4 585	385	1 745
Alcon pro forma	9 031	1 181	3 095
2011			
Alcon angepasst	9 958	1 472	3 492
Pro-forma-Anpassungen	-9	-11	-2
Alcon pro forma	9 949	1 461	3 490

SANDOZ

Sandoz ist ein global führendes Generikaunternehmen und entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika sowie Oncology Injectables tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente. Ausserdem stellt der Bereich bestimmte Wirkstoffe für Dritte her. Im Bereich Antiinfektiva entwickelt und produziert Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als Biosimilars bzw. biologische Nachfolgeprodukte bekannt) und stellt für andere Unternehmen auf Vertragsbasis biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Im Jahr 2011 entfielen auf Sandoz USD 9,5 Milliarden bzw. 16% des Nettoumsatzes sowie USD 1,4 Milliarden bzw. 12% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Vaccines and Diagnostics konzentriert sich auf die Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie den Vertrieb und Verkauf präventiver Impfstoffe und Diagnoseinstrumente. Novartis Vaccines ist ein global führender Entwickler und Hersteller von Humanimpfstoffen.

Novartis Diagnostics umfasst das Blut- und Molekulardiagnostikgeschäft, das sich der Eindämmung von Infektionskrankheiten mittels neuartiger Bluttests zum Schutz der weltweiten Blutvorräte widmet.

Im Jahr 2011 entfielen auf die Division Vaccines and Diagnostics USD 2,0 Milliarden bzw. 3% des Nettoumsatzes sowie ein operativer Verlust von USD 249 Millionen bzw. 2% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

CONSUMER HEALTH

Consumer Health umfasst jetzt zwei Divisionen: OTC (Over-the-Counter – Selbstmedikation) und Animal Health. Jede Division verfügt über eigene Forschungs-, Entwicklungs-, Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten. Sie erreichen jedoch kein für den Gesamtkonzern wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an und Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere.

Im Jahr 2011 entfielen auf die Division Consumer Health USD 4,6 Milliarden bzw. 8% des Nettoumsatzes sowie USD 727 Millionen bzw. 6% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

CORPORATE

Ertrag und Aufwand Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keiner spezifischen Division zugeordnet werden können, wie etwa Aufwendungen für die Verbesserung der globalen IT-Infrastruktur.

AUSWIRKUNGEN VON WECHSELKURSSCHWANKUNGEN

Die Geschäfte von Novartis werden ausser in der Berichtswährung von Novartis, dem US-Dollar, noch in vielen anderen Währungen abgewickelt.

Die folgende Tabelle zeigt für die Jahre 2011 und 2010 die Nettoumsätze und Aufwendungen in den für den Konzern wichtigsten Währungen:

Währung		2011 %	2010 %
US-Dollar (USD)	Nettoumsatz	36	36
	Operativer Aufwand	38	36
Euro (EUR)	Nettoumsatz	27	28
	Operativer Aufwand	25	26
Schweizer Franken (CHF)	Nettoumsatz	2	2
	Operativer Aufwand	14	13
Japanischer Yen (JPY)	Nettoumsatz	9	8
	Operativer Aufwand	4	4
Andere Währungen	Nettoumsatz	26	26
	Operativer Aufwand	19	21

Da die Novartis Konzernrechnung in US-Dollar erstellt wird, können sich Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen materiell auf das operative Ergebnis sowie die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen auswirken. Dies wiederum kann erheblichen Einfluss auf den ausgewiesenen Gewinn (sowohl positiv als auch negativ) sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse haben.

In der Konzernbilanz werden nicht auf US-Dollar lautende Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am jeweiligen Bilanzstichtag in US-Dollar umgerechnet. Dementsprechend beeinflussen Wechselkursveränderungen den Wert dieser Positionen in der Konzernrechnung, auch wenn die entsprechenden Beträge oder Werte in der jeweiligen lokalen Währung unverändert sind. In der konsolidierten Erfolgs- und Geldflussrechnung des Konzerns werden die in lokalen Währungen getätigten Umsätze und verursachten Aufwendun-

gen sowie die in lokalen Währungen ausgewiesenen Geldflüsse zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu wahren, wurden im Jahr 2011 verschiedene Verträge abgeschlossen, deren Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Ferner setzt Novartis auch Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um in Fremdwährung erwartete Nettoumsätze abzusichern. Nähere Einzelheiten über die Auswirkungen dieser Geschäfte auf die Konzernrechnung und über die Steuerung des Währungsrisikos können den Erläuterungen 1, 5 und 16 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

Der durchschnittliche Wert des US-Dollars hat sich im Jahr 2011 gegenüber dem Euro, dem Schweizer Franken und dem japanischen Yen verringert. Die folgende Tabelle listet die zur Erstellung der konsolidierten Jahresrechnung herangezogenen Wechselkurse dieser Währungen auf.

USD je Einheit	Durchschnitt Jahr			Jahresende		
	2011	2010	Veränderung in %	2011	2010	Veränderung in %
EUR	1,392	1,327	5%	1,294	1,324	-2%
CHF	1,130	0,961	18%	1,064	1,063	0%
JPY (100)	1,255	1,141	10%	1,289	1,227	5%

Die folgende Tabelle zeigt auf, wie sich die Währungseffekte auf wichtige Konzernzahlen ausgewirkt haben. Diese Währungseffekte resultieren aus der Umrechnung der Finanzdaten der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften in den als Berichtswährung von Novartis fungierenden US-Dollar. Berechnungen zu konstanten Wechselkursen (kWk) wenden die Wechselkurse des Vorjahres auf die finanziellen Grössen des laufenden Jahres von nicht in US-Dollar berichtenden Gesellschaften an.

AUSWIRKUNG VON WÄHRUNGSEFFEKTEN AUF KENNZAHLEN

	Veränderung bei konstanten Wechselkursen % 2011	Veränderung in USD % 2011	Prozentpunkte Währungseinfluss 2011	Veränderung bei konstanten Wechselkursen % 2010	Veränderung in USD % 2010	Prozentpunkte Währungseinfluss 2010
Nettoumsatz	12	16	4	14	14	-
Operatives Ergebnis	1	-5	-6	17	15	-2
Reingewinn	-2	-7	-5	20	18	-2
Operatives Kernergebnis	16	14	-2	24	22	-2
Kernreingewinn	15	12	-3	18	17	-1

Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sind der Erläuterung 16 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

OPERATIVES ERGEBNIS

KENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Nettoumsatz	58 566	50 624	16	12
Andere Erlöse	809	937	-14	-15
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-18 983	-14 488	31	25
Bruttoergebnis	40 392	37 073	9	7
Marketing & Verkauf	-15 079	-13 316	13	9
Forschung & Entwicklung	-9 583	-9 070	6	-2
Administration & allgemeine Kosten	-2 970	-2 481	20	12
Übrige Erträge	1 354	1 234	10	-4
Übrige Aufwendungen	-3 116	-1 914	63	48
Operatives Ergebnis	10 998	11 526	-5	1
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	528	804	-34	-34
Zinsaufwand	-751	-692	9	5
Übriger Finanzertrag und -aufwand	-2	64	-103	-140
Gewinn vor Steuern	10 773	11 702	-8	-2
Steuern	-1 528	-1 733	-12	-6
Reingewinn	9 245	9 969	-7	-2
Zuzurechnen:				
Aktionären der Novartis AG	9 113	9 794	-7	-1
Nicht beherrschenden Anteilen	132	175	-25	-25
Unverwässerter Gewinn pro Aktie	3,83	4,28	-11	-5

KERNKENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Bruttokerngewinn	43 839	38 517	14	11
Marketing & Verkauf	-15 077	-13 315	13	9
Forschung & Entwicklung	-9 239	-8 080	14	7
Administration & allgemeine Kosten	-2 957	-2 477	19	11
Übrige Erträge	443	485	-9	-43
Übrige Aufwendungen	-1 100	-1 124	-2	-19
Operatives Kernergebnis	15 909	14 006	14	16
Kernreingewinn	13 490	12 029	12	15
Kerngewinn pro Aktie	5,57	5,15	8	11

Die Kernergebnisse des Konzerns – wie das operative Kernergebnis, der Kernreingewinn und der Kerngewinn pro Aktie – schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen und andere Positionen aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden.

Eine ausführliche Zusammenfassung der Überleitung der ausgewiesenen Ergebnisse zu den Kernergebnissen ist ab Seite 189 zu finden.

ÜBERBLICK – OPERATIVES ERGEBNIS

Der Nettoumsatz stieg im Jahr 2011 um 16% (+12% kWk) auf USD 58,6 Milliarden, wobei ein positiver Effekt von 4% auf die während fast des gesamten Jahres 2011 bestehende Schwäche des US-Dollars gegenüber den meisten wesentlichen Währungen zurückzuführen war. Die jüngst eingeführten Produkte (ohne Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe, einschliesslich Alcon auf Pro-forma-Basis für 2010) steuerten USD 14,4 Milliarden bzw. 25% (2010: 19%) zum Nettoumsatz des Konzerns bei, was einer Steigerung von 38% (USD) im Vergleich zum Vorjahr entsprach.

Das operative Ergebnis verringerte sich um 5% (+1% kWk) auf 11,0 Milliarden. Die Schwäche des US-Dollars führte in Kombination mit der Stärke des Schweizer Frankens zu einem negativen Währungseffekt von sechs Prozentpunkten. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte stiegen im Jahr 2011 um 31% (25% kWk) auf USD 19,0 Milliarden, was einer Erhöhung um 3,8 Prozentpunkte auf 32,4% des Nettoumsatzes entsprach. Dies führte zu einer Verringerung der Bruttomarge um 4,2% auf 69,0%. Der Aufwand für Marketing & Verkauf erhöhte sich um 13% (9% kWk) auf USD 15,1 Milliarden, was einer Verbesserung um 0,6 Prozentpunkte auf 25,7% des Nettoumsatzes entsprach. Hintergrund hierfür war der Umstand, dass die Auswirkungen der Produktivitätssteigerungen und der Veränderungen des Portfolio-Mix nur teilweise durch Investitionen in die Einführung neuer Produkte kompensiert wurden. Der Aufwand für Forschung & Entwicklung erhöhte sich 2011 um 6% (-2% kWk) auf USD 9,6 Milliarden. Dieser Betrag schloss Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 341 Millionen ein. Die Position „Administration & allgemeine Kosten“ stieg 2011 um 20% (12% kWk) auf USD 3,0 Milliarden. Die Übrigen Erträge stiegen im Jahr 2011 um 10% (-4% kWk) auf USD 1,4 Milliarden. Sie beinhalteten hauptsächlich Gewinne aus der Veräusserung von Produkten, Erträge aus der Beilegung von Rechtsstreitigkeiten sowie bestimmte Komponenten des Vorsorgeaufwands. Die Übrigen Aufwendungen, die unter anderem aus Wertminderungen auf Finanz- und Sachanlagen, Vergleichszahlungen, Restrukturierungs- und ähnliche Kosten sowie integrationsbedingte Aufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen bestanden, nahmen 2011 um 63% (48% kWk) auf USD 3,1 Milliarden zu.

Das operative Kernergebnis, welches ausserordentliche Positionen und Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ausschliesst, erhöhte sich um 14% (16% kWk) auf USD 15,9 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge stieg bei konstanten Wechselkursen um 1,1 Prozentpunkte. Die Verbesserung wurde jedoch durch negative Währungseffekte von 1,6 Prozentpunkten mehr als wett gemacht, sodass netto eine Verringerung der operativen Kerngewinnmarge um 0,5 Prozentpunkte auf 27,2% des Nettoumsatzes resultierte. Die in den Kernergebnissen in den verschiedenen Positionen angepassten ausserordentlichen Aufwendungen von netto insgesamt USD 1,9 Milliarden (2010: USD 1,3 Milliarden) im Jahr 2011 beinhalteten Aufwendungen von USD 2,9 Milliarden (2010: USD 2,1 Milliarden), die teilweise durch ausserordentliche Erträge von USD 1,0 Milliarden (2010: USD 732 Millionen) kompensiert wurden. Die ausserordentlichen Aufwendungen beinhalteten: *Rasilez/Tekturna* (USD 903 Millionen), USD 348 Millionen für die Einstellung der Entwicklungsprogramme PRT128 (Elinogrel), SMC021 (orale Formulierung von Calcitonin), AGO178 (Agomelatin) und PTK796 (Omadacyclin), Aufwendungen von USD 115 Millionen für die vorübergehende Einstellung der Produktion an einem der Consumer-Health-Standorte in den USA, andere Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 71 Millionen, vor allem für Entwicklungsprojekte, Wertminderungen auf Finanzanlagen von USD 192 Millionen, integrationsbezogene Aufwendungen von USD 250 Millionen (hauptsächlich für Alcon) sowie Restrukturierungs- und ähnliche Kosten von USD 492 Millionen. Die ausserordentlichen Erträge beinhalteten Veräusserungsgewinne (USD 480 Millionen) und die Verringerung einer Verpflichtung zur bedingten Kaufpreiszahlung von USD 106 Millionen bei Sandoz. Die Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten beliefen sich im Jahr 2011 auf USD 3,0 Milliarden im Vergleich zu USD 1,1 Milliarden im Vorjahr. Die Erhöhung stand vor allem im Zusammenhang mit der Berücksichtigung von Alcon für die gesamte Berichtsperiode.

Der Reingewinn verringerte sich um 7% (-2% kWk) auf USD 9,2 Milliarden und ging damit stärker zurück als das operative Ergebnis. Dies war auf einen geringeren Ertrag aus assoziierten Gesellschaften und höhere Finanzierungskosten nach der Übernahme von Alcon zurückzuführen, was durch einen niedrigeren Steuersatz (14,2% gegenüber 14,8%) teilweise kompensiert wurde. Der Gewinn pro Aktie sank um 11% (-5% kWk) und damit stärker als der Reingewinn, was hauptsächlich auf die höhere Anzahl ausgegebener Aktien nach der Fusion mit Alcon zurückzuführen ist. Dies wurde durch einen

geringeren Einfluss der nicht beherrschenden Anteile teilweise kompensiert.

Der Kernreingewinn wuchs um 12% (+15% kWk) auf USD 13,5 Milliarden und damit etwa ebenso stark wie das operative Kernergebnis. Der Kerngewinn pro Aktie stieg um 8% (+11% kWk) und damit weniger stark als der Reingewinn, was auf die höhere Anzahl ausstehender Aktien im Jahr 2011 zurückzuführen war.

Die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien im Jahr 2011 stieg gegenüber dem Vorjahr um 4% von 2 286 Millionen auf 2 382 Millionen. Per 31. Dezember 2011 hatte Novartis insgesamt 2 407 Millionen Aktien ausstehend.

Der Free Cashflow belief sich auf USD 12,5 Milliarden (2010: USD 12,3 Milliarden) und lag damit um 1% über dem Niveau des Vorjahres. Der Free Cashflow des Vorjahres beinhaltete erhebliche Zuflüsse von USD 1,8 Milliarden aus dem Verkauf von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen.

NETTOUMSATZ

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Pharmaceuticals	32 508	30 306	7	4
Alcon	9 958	4 446	124	118
Sandoz	9 473	8 592	10	7
Vaccines and Diagnostics	1 996	2 918	-32	-34
Consumer Health	4 631	4 362	6	3
Nettoumsatz	58 566	50 624	16	12

¹Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

Die Division Pharmaceuticals steigerte ihren Nettoumsatz um 7% (+4% kWk) auf USD 32,5 Milliarden und der Nettoumsatz von Alcon stieg auf Pro-forma-Basis um 10% (+7% kWk) auf USD 10,0 Milliarden. Sandoz steigerte den Nettoumsatz ebenfalls um 10% (+7% kWk) auf USD 9,5 Milliarden. Der Nettoumsatz der Division Vaccines and Diagnostics ging um 32% (-34% kWk) auf USD 2,0 Milliarden zurück, was vor allem auf die Verkäufe von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen im Jahr 2010 (USD 1,3 Milliarden) zurückzuführen war. Die beiden Geschäfte der Division Consumer Health steigerten ihren gemeinsamen Nettoumsatz um 6% (+3% kWk) auf USD 4,6 Milliarden.

DIVISION PHARMACEUTICALS

Die Division Pharmaceuticals steigerte ihren Nettoumsatz im Jahr 2011 um 7% (+4% kWk) auf USD 32,5 Milliarden. Dabei wurden Volumensteigerungen von neun Prozentpunkten durch einen negativen Preiseffekt von einem Prozentpunkt sowie einen kombinierten negativen Effekt von vier Prozentpunkten durch Generikakonzurrenz und die Veräusserung von Produkten geschmälert. Die jüngst eingeführten Produkte steuerten USD 9,2 Milliarden zum Nettoumsatz bei und verzeichneten bei konstanten Wechselkursen einen Zuwachs um 35% gegenüber dem Vorjahr. Damit steigerten diese Produkte ihren Anteil am Divisionsumsatz gegenüber dem Vorjahr von 22% auf 28%.

Europa war für die Division Pharmaceuticals nach wie vor die umsatzstärkste Region (USD 11,6 Milliarden, +2% kWk). Das Europageschäft profitierte vor allem von den jüngst eingeführten Produkten, die 35% des Nettoumsatzes erwirtschafteten und die Auswirkungen der Kostensenkungsmassnahmen im Gesundheitswesen und des Preisverfalls durch Generika mehr als wettmachten. Das Geschäft in den USA (USD 10,0 Milliarden, 0% kWk) steuerte 31% zum Nettoumsatz der Division bei. Dank Neueinführungen verbesserte sich die Performance in Japan (USD 3,9 Milliarden, +7% kWk) gegenüber dem Vorjahr. Die Geschäfte in Lateinamerika und Kanada (USD 3,0 Milliarden, +10% kWk) erreichten kräftige Wachstumsraten. Die sechs wichtigsten Schwellenländer (USD 3,2 Milliarden, +7% kWk) profitierten vor allem von zweistelligen Zuwächsen in China und Indien.

NETTOUMSATZ DER TOP-20-MEDIKAMENTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS 2011

Marke		USA Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Andere Länder Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Total Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Diovan/Co-Diovan	Bluthochdruck	2 333	-7	3 332	-11	5 665	-6	-9
Glivec/Gleevec	Chronisch-myeloische Leukämie	1 459	14	3 200	2	4 659	9	5
Lucentis	Altersbedingte Makuladegeneration			2 050	26	2 050	34	26
Zometa	Komplikationen bei Krebs	642	-11	845	0	1 487	-2	-5
Sandostatin	Akromegalie	574	12	869	7	1 443	12	9
Exforge	Bluthochdruck	325	14	884	36	1 209	34	30
Exelon/Exelon Pflaster	Alzheimerkrankheit	375	-1	692	7	1 067	6	4
Femara	Brustkrebs	219	-66	692	-11	911	-34	-37
Sandimmun/Neoral	Transplantation	71	-13	832	-1	903	4	-2
Exjade	Eisen-Chelator	259	-2	591	13	850	12	8
Total Top-10-Produkte		6 257	-7	13 987	3	20 244	3	0
Voltaren (ohne OTC)	Entzündungen/Schmerzen	4	0	790	1	794	0	2
Tasigna	Chronisch-myeloische Leukämie	255	90	461	66	716	79	74
Galvus	Diabetes			677	66	677	73	66
Comtan/Stalevo	Parkinsonkrankheit	214	-7	400	3	614	2	-1
Aclasta/Reclast	Osteoporose	386	-2	227	18	613	6	5
Rasilez/Tekturna	Bluthochdruck	216	4	341	41	557	27	24
Ritalin/Focalin	Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom	398	17	152	14	550	19	17
Myfortic	Transplantation	200	23	318	11	518	17	15
Gilenya	Rezidivierende Multiple Sklerose	383	n.a.	111	n.a.	494	n.a.	n.a.
Xolair	Asthma	15	-38	463	35	478	30	29
Total Top-20-Produkte		8 328	2	17 927	8	26 255	9	6
Übriges Portfolio		1 645	-9	4 608	-1	6 253	0	-4
Total Umsatz der Division		9 973	0	22 535	6	32 508	7	4

n.a. = nicht anwendbar

DIE WICHTIGSTEN PRODUKTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS – AUSGEWÄHLTE TOP-PRODUKTE

Alle nachfolgend aufgeführten Wachstumszahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2011. Für einige jüngst in den Markt eingeführte Produkte werden keine Wachstumsraten angegeben, da solche nicht aussagekräftig sind.

Herz-Kreislauf- und Stoffwechselmedikamente

Der weltweite Umsatz der **Diovan Gruppe** (–6% auf USD 5,7 Milliarden, –9% kWk) ging aufgrund des Verlusts der Marktexklusivität in der EU zurück. Die Produkte der *Diovan* Gruppe behaupteten ihre Position als weltweit meistverkaufte Medikamente zur Blutdrucksenkung mit einem Anteil von 13,27% am Weltmarkt der Blutdrucksenker.

Die **Exforge Gruppe** (+34% auf USD 1,2 Milliarden, +30% kWk) erzielte weltweit kräftige Zuwächse. Die Umsatzentwicklung profitierte vom anhaltenden Umfang der Verschreibungen in der EU, den USA und weiteren wichtigen Regionen sowie von der laufenden Einführung von *Exforge HCT* in Europa, Asien und Lateinamerika. *Exforge*, ein Kombinationspräparat aus *Diovan* und dem Kalziumkanalblocker Amlodipin, das als Einzeltablette verabreicht wird, verzeichnete weltweit hervorragende Umsatzsteigerungen und ist jetzt in mehr als 80 Ländern erhältlich. *Exforge HCT* ist die Kombination von *Exforge* mit einem Diuretikum (Hydrochlorothiazid) in einer Einzeltablette und steht heute in mehr als 40 Ländern zur Verfügung. 2012 soll es in weiteren Märkten eingeführt werden.

Rasilez/Tekturna (+27% auf USD 557 Millionen, +24% kWk) ist der erste Vertreter einer neuen Kategorie von Medikamenten gegen Bluthochdruck, die als direkte Reninhemmer bezeichnet werden. Das Produkt verzeichnete seit seiner Markteinführung im Jahr 2007 ein stetiges Wachstum. Allerdings gab Novartis Ende Dezember im Anschluss an die siebte Zwischenprüfung von Daten aus der ALTITUDE-Studie mit *Rasilez/Tekturna* (Aliskiren) bekannt, dass die Studie auf Empfehlung des unabhängigen beaufsichtigenden Datenüberwachungsausschusses beendet worden ist. Der Datenüberwachungsausschuss kam zum Schluss, dass diese Behandlung bei Patienten, die bereits Standardblutdrucksenker erhalten, kaum einen Nutzen bringt. Zudem litten die Patienten, die im Rahmen der Studie neben der Standardbehandlung *Rasilez/Tekturna* erhielten, öfter unter unerwünschten Nebenwirkungen. Nach Gesprächen mit den Gesundheitsbehörden schrieb Novartis medizinischen Fachkräften aus der ganzen Welt, dass sie davon abrät, Bluthochdruckpatienten mit Diabetes, die bereits einen Hemmer des Angiotensin-konvertierenden Enzyms (ACE) oder einen Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB) erhalten, *Rasilez/Tekturna* oder Kombinationspräparate, die Aliskiren enthalten, zu verabreichen. Als weitere Vorsichtsmaßnahme stellte Novartis die Verkaufsförderung für Produkte auf Basis von *Rasilez/Tekturna* zur Verwendung in Kombination mit einem ACE-Hemmer oder ARB ein. Im Jahr 2011 wurden *Rasilamlo*, eine Kombinationspräparat aus Aliskiren und Amlodipin, sowie *Rasitrio*, eine Dreifachkombination aus Aliskiren, Amlodipin und Hydrochlorothiazid, in der EU zugelassen. Diese Kombinations-

präparate wurden unter den Markennamen *Tekamlo* bzw. *Amturnide* im Jahr 2011 auch in den USA in den Markt eingeführt.

Galvus/Eucreas (+73% auf USD 677 Millionen, +66% kWk), zu dem unter anderem Therapien zur oralen Behandlung von Typ-2-Diabetes mit dem Wirkstoff Vildagliptin gehören, verzeichnete seit seiner Markteinführung 2007 ein starkes Wachstum in Japan und vielen Ländern Europas, Lateinamerikas und der Region Asien/Pazifik. Das Kombinationspräparat *Eucreas/GalvusMet* (Vildagliptin und Metformin) generierte den Grossteil des Umsatzes. Der erweiterte Einsatz von *Galvus* bei älteren Patienten über 75 Jahren in der EU sorgte 2011 ebenfalls für Wachstum. Zusätzliche EU-Zulassungen zur Behandlung von Typ-2-Diabetes-Patienten mit leicht bis stark eingeschränkter Nierenfunktion werden 2012 den Prognosen zufolge einen Wachstumsmotor darstellen. Inzwischen ist Vildagliptin in über 90 Ländern zugelassen, wobei für 2012 in China eine weitere Markteinführung geplant ist.

Onkologie

Glivec/Gleevec (+9% auf USD 4,7 Milliarden, +5% kWk), eine zielgerichtete Therapie gegen bestimmte Formen chronisch-myeloischer Leukämie (CML) und gastrointestinale Stromatumoren (GIST), konnte sein solides Wachstum aufrechterhalten. Das Medikament profitiert von seiner Führungsposition in der Behandlung dieser Krebserkrankungen. Neue klinische Daten ergaben, dass erwachsene Patienten mit resektierten KIT+ GIST, die nach der Operation über drei Jahre adjuvant mit *Glivec/Gleevec* (Imatinib) behandelt wurden, einen signifikanten Überlebensvorteil gegenüber Patienten aufwiesen, die nach der Operation nur ein Jahr lang behandelt wurden. Diese Daten dienen als Grundlage für weltweite Anträge zur Aktualisierung der Etikette. *Glivec/Gleevec* wurde im Jahr 2008 für den adjuvanten (postoperativen) Einsatz bei bestimmten Patienten mit KIT+ GIST zugelassen. Für diese Indikation hat *Glivec/Gleevec* seither in über 60 Ländern die Zulassung erhalten.

Tasigna (+79% auf USD 716 Millionen, +74% kWk) verzeichnet gezielte Therapie der nächsten Generation für Patienten mit neu diagnostizierter Ph+ CML ein rapides Wachstum, nachdem das Medikament in mehr als 50 Märkten weltweit – darunter in den USA, der EU, Japan und der Schweiz – zugelassen worden ist. Zusätzliche Zulassungsanträge werden auch in weiteren Ländern geprüft. *Tasigna* erzielt nach wie vor Marktanteilsgewinne als Zweitlinientherapie im Segment der Ph+ CML. In dieser Indikation ist das Medikament in über 95 Ländern zugelassen.

Zometa (–2% auf USD 1,5 Milliarden, –5% kWk) ist ein intravenös zu verabreichendes Bisphosphonat, das bei bestimmten Krebsformen zur Behandlung von Patienten mit Knochenmetastasen eingesetzt wird. Zoledronsäure, der Wirkstoff von *Zometa* (4 Milligramm), ist in anderer Dosierung auch unter den Handelsnamen *Aclasta/Reclast* (5 Milligramm) für nicht onkologische Indikationen erhältlich. *Zometa* wird neu gegen einen Wirkstoff von Amgen mit dem Namen Denosumab konkurrieren müssen.

Femara (–34% auf USD 911 Millionen, –37% kWk), ein Medikament zur Behandlung postmenopausaler Frauen mit Brustkrebs im frühen oder fortgeschrittenen Stadium, verzeichnete Umsatzeinbußen aufgrund der Einführung mehrerer Generika in den USA, Europa und anderen wichtigen Märkten.

Sandostatin (+12% auf USD 1,4 Milliarden, +9% kWk) profitierte vom zunehmenden Einsatz von *Sandostatin LAR* in der symptomatischen Behandlung neuroendokriner Tumoren (NET). Ausserdem kam ihm zugute, dass es in 25 Ländern für die Verzögerung der Tumorprogression in Patienten mit Karzinoidtumoren des Mitteldarms zugelassen wurde. Derzeit werden in mehr als 20 weiteren Ländern Zulassungsanträge für diese Indikation geprüft.

Die anhaltende Expansion von **Exjade** (+12% auf USD 850 Millionen, +8% kWk) basiert auf kräftigen Zuwächsen, die auf neu behandelte Patienten und einen erweiterten Zugang vor allem in Asien und Europa zurückzuführen sind. Zugelassen ist *Exjade* derzeit in mehr als 100 Ländern als einziges Medikament gegen transfusionsbedingte Eisenüberladung, das einmal täglich oral eingenommen wird. Zulassungsanträge für eine mögliche neue Indikation zur Behandlung nicht transfusionsabhängiger Thalassämie wurden in den USA und der EU eingereicht.

Votubia/Afinitor (+82% auf USD 443 Millionen, +77% kWk) ist ein oral zu verabreichender Hemmer des mTOR-Signalwegs, der zur Behandlung von Patienten mit verschiedenen Erkrankungen eingesetzt wird. *Afinitor* verzeichnet in wichtigen Märkten weiterhin ein starkes Wachstum. Es ist das einzige Medikament, das zur Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen Nierenzellkarzinomen (Nierenkrebs) nach VEGF-gerichteter Therapie zugelassen ist. *Afinitor* wurde in den USA, der EU und Japan für weitere Indikationen zur Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen NET der Bauchspeicheldrüse zugelassen. Everolimus, der Wirkstoff von *Afinitor*, wurde ausserdem in den USA unter dem Namen *Afinitor* und in der EU unter dem Namen *Votubia* zur Behandlung von Patienten mit subependymalen Riesenzellastrozytomen im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose (TSC) zugelassen. Eine Phase-III-Studie zu Everolimus bei Patienten mit gutartigen Nierentumoren, oder Angiomyolipomen, im Zusammenhang mit TSC ist die Basis für derzeit hängige Zulassungsanträge für diese potenzielle Indikation. Darüber hinaus zeigten die Ergebnisse einer weiteren Phase-III-Studie, dass *Afinitor* in Kombination mit Exemestan – im Vergleich zu Exemestan allein – den primären Endpunkt des progressionsfreien Überlebens bei postmenopausalen Frauen mit fortgeschrittenem ER+HER2- metastasierendem Brustkrebs erreichte. Diese Daten unterstützen die weltweiten Zulassungsanträge für diese potenzielle Indikation. Everolimus ist auch unter den Handelsnamen *Zor-*

tress/Certican für andere nicht onkologische Indikationen erhältlich und für die Verwendung in medikamentenbeschichteten Stents exklusiv an Abbott lizenziert sowie an Boston Scientific unterlizenziert.

Neurologie und Augenheilmittel

Lucentis (+34% auf USD 2,0 Milliarden, +26% kWk) ist ein biotechnologisch hergestelltes Augenheilmittel, das mittlerweile in mehr als 100 Ländern zur Behandlung der feuchten Form altersbedingter Makuladegeneration (AMD) sowie in über 50 Ländern zur Behandlung von Sehbehinderungen infolge diabetischer Makulaödeme (DME) zugelassen ist. Im Juni 2011 erhielt *Lucentis* in Europa die Zulassung zur Behandlung von Sehbehinderungen infolge von Makulaödem nach retinalem Venenast- oder Zentralvenenverschluss. Mittlerweile ist das Medikament für diese Indikation in mehr als 50 Ländern, einschliesslich China, zugelassen. Genentech/Roche halten die US-Rechte an *Lucentis*.

Exelon/Exelon Pflaster (+6% auf USD 1,1 Milliarden, +4% kWk) ist ein Medikament zur Behandlung von leichten bis mittelschweren Formen der Alzheimerkrankheit und von Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit. Der grösste Teil des Umsatzes entfällt auf das 2007 eingeführte neuartige *Exelon* Pflaster, das mittlerweile in weltweit mehr als 80 Ländern für die Behandlung der Alzheimer-Demenz erhältlich ist. In über 20 dieser Länder ist es auch zur Behandlung von Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit zugelassen.

Extavia (+24% auf USD 154 Millionen, +19% kWk) steht in den USA und mehr als 35 anderen Ländern zur Behandlung von Patienten mit schubförmig verlaufender multipler Sklerose (MS) zur Verfügung. Damit betrat Novartis erstmals das Gebiet der MS-Behandlung. Mit *Extavia* verfügt Novartis über eine eigene patentgeschützte Version von Betaferon®/Betaseron®.

Gilenya (USD 494 Millionen) ist in mehr als 55 Ländern zugelassen und erzielte als einmal täglich oral einzunehmende, krankheitsmodifizierende Behandlung für erwachsene Patienten mit schubförmig remittierenden und/oder schubförmig verlaufenden MS-Formen weiterhin dynamische Umsatzsteigerungen. *Gilenya* wurde im März 2011 in der EU als krankheitsmodifizierende Therapie für Patienten mit hoch aktiver schubförmig remittierender multipler Sklerose (RRMS) trotz Beta-Interferon-Behandlung oder für Patienten mit rapide fortschreitender schwerer RRMS zugelassen. Im September 2011 erhielt Novartis ausserdem in Japan die Zulassung für *Gilenya*, und zwar zur Vorbeugung gegen Rückfälle bzw. zur Verzögerung der Progression der fortschreitenden körperlichen Behinderung bei erwachsenen MS-Patienten. *Gilenya* wurde von Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation in Lizenz genommen.

Atemwegserkrankungen

Xolair (+30% auf USD 478 Millionen, +29% kWk, ausserhalb der USA), ein biotechnologisch hergestelltes Medikament, das in Europa zur Behandlung von schwerem persistierendem allergischem Asthma und in den USA zur Behandlung von mittelschwerem bis schwerem persistierendem allergischem Asthma zugelassen ist, avancierte zum Blockbuster-Präparat, als es im November 2011 einen weltweiten Jahresumsatz von USD 1 Milliarde (einschliesslich der von Genentech/Roche in den USA erfassten Umsätze) erreichte. *Xolair* ist zurzeit in 90 Ländern zugelassen und verzeichnete 2011 starke Zuwächse in Europa, in wichtigen lateinamerikanischen Märkten sowie in Japan. In China läuft eine Phase-III-Studie zur Unterstützung der dortigen Zulassung. *Xolair* Liquid, eine neue Darreichungsform in Fertigspritzen, welche die Verabreichung gegenüber der ursprünglichen lyophilisierten Formulierung vereinfacht, wird in weiteren europäischen Ländern eingeführt. Ausserdem werden derzeit Phase-III-Studien für eine zusätzliche mögliche Indikation – chronisch-idiopathische Urtikaria – durchgeführt. In den USA wird *Xolair* von Novartis und Genentech gemeinsam vermarktet, wobei Novartis am operativen Gewinn beteiligt ist, aber keine US-Umsätze erfasst. Novartis besitzt die alleinigen Rechte zur Vermarktung von *Xolair* ausserhalb der USA.

Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler (USD 103 Millionen) erzielte seit seiner EU-Zulassung im November 2009 ein starkes Umsatzwachstum. Als einmal täglich zu verabreichender Beta-2-Agonist mit lang anhaltender Wirkung (LABA) wird *Onbrez Breezhaler* bei Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) zur bronchialerweiternden Erhaltungstherapie der Atemwegsobstruktion eingesetzt. *Onbrez Breezhaler* (Indacaterol, früher QAB149,) ist inzwischen in mehr als 80 Ländern zugelassen, so auch seit Juli 2011 in den USA (unter dem Handelsnamen *Arcapta Neohaler*) und Japan (unter dem Handelsnamen *Onbrez Inhalation Capsules*), wo es seit Dezember 2011 zusammen mit Eisai Co. Ltd. vermarktet wird. Die im Februar 2011 veröffentlichten Ergebnisse aus zwei Phase-III-Studien zeigten, dass bei Patienten, die einmal täglich mit *Onbrez Breezhaler* in Kombination mit einmal täglich Tiotropium 18 mcg behandelt wurden, eine signifikant stärkere Verbesserung der Lungenfunktion zu beobachten war als bei Patienten, die mit Tiotropium allein behandelt wurden. Die Ergebnisse ergänzten das zunehmende Datenmaterial für den Nachweis von *Onbrez Breezhaler* als wirksame Behandlung für Patienten mit COPD. Die Umsätze in Deutschland wurden im vierten Quartal 2011 aufgrund einer Überprüfung der Referenzpreise beeinträchtigt, da in der Folge der erstattete Preis unter denjenigen von generischen LABAs gesenkt wurde. Novartis hat den Preis für *Onbrez Breezhaler* in Deutschland nicht verändert, da das Produkt im Vergleich zu herkömmlichen LABAs Vorteile bietet, was auch auf dem von der EU genehmigten Etikett vermerkt ist. Viele Patienten in Deutschland müssen nun eine weitere Zuzahlung leisten.

TOBI Podhaler (USD 296 Millionen, einschliesslich TOBI Verneblerlösung) wurde im Juli 2011 in der EU zugelassen. Das Medikament dient zur Suppressionstherapie bei chronischen Pseudomonas-aeruginosa-Infektionen der Lunge bei Erwachsenen und Kindern ab sechs Jahren, die an Mukoviszidose leiden. *TOBI Podhaler* (Tobramycin-Inhalationspulver) ist eine Trockenpulverformulierung des Antibiotikums Tobramycin, die auf Basis der neuen PulmoSphere-Technologie entwickelt wurde. Dies bedeutet, dass anstelle eines Verneblers ein praktischeres, patientenfreundlicheres Gerät zur Verabreichung genutzt wird, das bei vergleichbarer Wirksamkeit die Anwendungszeit gegenüber *TOBI* (Verneblerlösung) um 72% verkürzt. Mit dem *TOBI Podhaler* soll Mukoviszidose-Patienten, die oft jung sind, geholfen werden, die Behandlung einzuhalten und ein unabhängigeres Leben zu führen.

Integrierte Krankenhausversorgung

Zortress/Certican (+30% auf USD 187 Millionen, +25% kWk) ist ein Medikament zur Prävention von Organabstossungsreaktionen nach Nieren- und Herztransplantationen bei Erwachsenen. Es verzeichnete ein solides Wachstum, da es in mehr als 85 Ländern verfügbar ist, einschliesslich der USA, wo es im April 2010 unter dem Markennamen *Zortress* zur Behandlung erwachsener Nierentransplantierte eingeführt wurde. Das Medikament enthält ebenso wie *Afinitor* den Wirkstoff Everolimus und weist eine immunsuppressive Wirksamkeit sowie ein gut charakterisiertes Nebenwirkungsprofil auf.

Ilaris (+85% auf USD 48 Millionen, +82% kWk) ist ein vollständig humaner monoklonaler Antikörper, der das proinflammatorische Zytokin Interleukin-1 β (IL-1 β) selektiv bindet und neutralisiert. Seit 2009 wurde *Ilaris* in über 50 Ländern zur Behandlung von Erwachsenen und Kindern mit Cryopyrin-assoziierten periodischen Syndromen (CAPS) zugelassen. Dabei handelt es sich um eine Gruppe seltener autoinflammatorischer Erkrankungen, die durch chronisch wiederkehrende Fieberschübe, Nesselsucht, gelegentlich auftretende Arthritis, Taubheit und die potenziell lebensbedrohliche Amyloidose gekennzeichnet sind. Auf der Basis zweier Phase-III-Zulassungsstudien, deren primäre Endpunkte erreicht wurden, beantragte Novartis in der EU und den USA für *Ilaris* die Zulassung zur Behandlung von akuten Gichtarthritisfällen. Im August 2011 erhielt Novartis ein vollständiges Antwortschreiben („Complete Response Letter“) der FDA, in dem weitere Informationen angefordert wurden, einschliesslich klinischer Daten zur Beurteilung des Risiko-Nutzen-Profiles bei Patienten mit refraktärer Gichtarthritis. Novartis arbeitet derzeit mit der FDA zusammen, um die weiteren Schritte im Zusammenhang mit ACZ885 zur Behandlung von Gichtarthritis festzulegen. Gegenwärtig führt Novartis Studien bei anderen Erkrankungen durch, bei denen IL-1 β unter gewissen Umständen ebenfalls eine wichtige Rolle spielt, darunter die juvenile idiopathische Arthritis, die Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Ereignissen und Diabetes. Ausgewählte Untergruppen von Patienten mit derartigen Erkrankungen würden im Zulassungsfall für die Behandlung mit *Ilaris* in Frage kommen.

Sandimmun/Neoral (+4% auf USD 903 Millionen, -2% kWk), das bei Organtransplantationen und Autoimmunerkrankungen eingesetzt wird, verzeichnete in den letzten Jahren nur leichte Umsatzrückgänge trotz der anhaltenden Generikakonkurrenz. Dies ist dem pharmakokinetischen Profil und der Verlässlichkeit des Präparats sowie dessen Verwendung bei der Behandlung lebensbedrohlicher Krankheitsfälle zu verdanken.

Myfortic (+17% auf USD 518 Millionen, +15% kWk) ist ein in mehr als 90 Ländern zugelassenes Medikament zur Prävention von akuten Organabstoßungsreaktionen nach Nierentransplantationen und wird in Kombination mit Cyclosporin und Corticosteroiden eingesetzt. *Myfortic* wurde in den USA erstmals im Jahr 2004 und in der EU erstmals im Jahr 2003 zugelassen.

Übrige

Aclasta/Reclast (+6% auf USD 613 Millionen, +5% kWk), eine einmal jährlich zu verabreichende Infusionstherapie gegen Osteoporose, expandiert weiterhin. Die Umsatzentwicklung profitiert vom verbesserten Zugang der Patienten zu Infusionszentren und von einem umfangreichen Einsatzspektrum bei betroffenen Patienten mit verschiedenen Formen dieser behindernden Knochenerkrankung. Das Medikament ist in mehr als 100 Ländern für bis zu sechs Indikationen zugelassen, unter anderem zur Behandlung von Osteoporose bei Männern und postmenopausalen Frauen. Daten aus einer sechsjährigen wegweisenden Studie bei Knochenbrüchen untermauerten das langfristige Wirksamkeits- und Sicherheitsprofil von *Aclasta/Reclast*. In einer Reihe von Ländern ist Zoledronsäure, der Wirkstoff von *Aclasta/Reclast*, in anderer Dosierung auch für onkologische Indikationen unter dem Handelsnamen *Zometa* erhältlich.

Voltaren (0%, USD 794 Millionen, +2% kWk, ohne OTC-Umsatz), ein Medikament gegen Entzündungen und Schmerzen, hat seinen Patentschutz inzwischen in wichtigen Märkten weltweit verloren. In Regionen wie Lateinamerika, dem Nahen Osten, Afrika und Asien werden jedoch aufgrund des langjährigen Vertrauens in die Marke weiterhin Zuwächse erzielt.

Ritalin/Focalin (+19% auf USD 550 Millionen, +17% kWk) ist ein Medikament zur Behandlung des Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndroms (ADHS). Es profitierte von der Anwendung der lang wirkenden, patentgeschützten Formulierungen *Ritalin LA* und *FocalinXR*, die den in *Ritalin* enthaltenen Wirkstoff Methylphenidat beinhalten, der in vielen Ländern dem Wettbewerb durch Generika ausgesetzt ist.

ALCON

Der Nettoumsatz von Alcon stieg im Jahr 2011 auf angepasster Basis um 124% auf USD 10,0 Milliarden. Da die Basis des Jahres 2010, wie oben ausgeführt, die Nettoumsätze von Alcon, Inc. erst seit dem 25. August 2010 enthält, ist ein Vergleich zum Vorjahr auf Pro-forma-Basis aussagekräftiger.

Der Nettoumsatz stieg auf Pro-forma-Basis um 10% (+7% kWk) auf USD 10,0 Milliarden. Dafür sorgten vor allem die ophthalmologischen Pharmazeutika mit starken weltweiten Zuwächsen von 12% (+10% kWk), die augenchirurgischen Produkte mit Zuwächsen von 11% (+8% kWk) und die Geschäfte in den sechs wichtigsten Schwellenländern mit einer Umsatzsteigerung von 26% (+22% kWk) gegenüber dem Vorjahr.

Die folgende Tabelle zeigt den Nettoumsatz der Division Alcon nach Produktkategorien auf Pro-forma-Basis:

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Surgical				
Kataraktprodukte	2 858	2 668	7	4
<i>davon Intraokularlinsen (IOL) für Kataraktchirurgie</i>	1 276	1 207	6	3
Produkte für Vitreoretinal- chirurgie	529	424	25	21
Refraktive Chirurgie/ Übrige	200	129	55	51
Total	3 587	3 221	11	8
Ophthalmic Pharmaceuticals				
Glaukome	1 287	1 136	13	10
Antiallergika/Otologika/ Rhinologika	884	813	9	7
Infektionen/Entzündungen	967	839	15	14
Trockene Augen/Übrige	810	727	11	10
Total	3 948	3 515	12	10
Vision Care				
Kontaktlinsen	1 701	1 597	8	3
Pflegelösungen/Übrige	713	716		-4
Total	2 414	2 295	5	1
Total Nettoumsatz	9 949	9 031	10	7

WICHTIGSTE ENTWICKLUNGEN DER DIVISION ALCON

Alle nachfolgend aufgeführten Wachstumswahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2011 auf Pro-forma-Basis.

SURGICAL

Der weltweite Nettoumsatz der Geschäftseinheit Surgical (Augenchirurgie) betrug USD 3,6 Milliarden und erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahr um 11% (+8% kWk). Während das Geschäft in den Schwellenmärkten stark wuchs, verlangsamte sich das Wachstum der Anzahl verkaufter Intraokularlinsen (IOL) in den USA im Vergleich zum Vorjahr. Der weltweite Umsatz mit technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen stieg um 16% (+15% kWk), vor allem bedingt durch die höheren Umsätze von *AcrySof IQ Toric* und *AcrySof IQ ReSTOR+3.0* Intraokularlinsen. Die erfolgreiche Markteinführung des *LenSx* Femtosekundenlasers für die refraktive Kataraktchirurgie – es wurden schon über 500 Chirurgen für die Nutzung dieser Spitzentechnologie ausgebildet – eröffnet Alcon weitere Möglichkeiten im Markt der Kataraktchirurgie. Das Vitreoretinalchirurgie-System *Constellation* trug zu einer robusten Umsatzsteigerung dieses Produktbereichs bei. Das starke Wachstum im Segment der refraktiven Chirurgie beruhte auf Verkäufen von chirurgischer Ausrüstung und auf Marktanteilsgewinnen in den USA.

OPHTHALMIC PHARMACEUTICALS

Der Nettoumsatz der ophthalmologischen Pharmazeutika stieg 2011 weltweit um 12% (+10% kWk) auf USD 3,9 Milliarden. Dank der Umsatzentwicklung der nur ausserhalb der USA erhältlichen Kombinationspräparate *DuoTrav* und *Azarga* mit einem gemeinsamen Wachstum von 41% (+34% kWk) stieg der Umsatz der Produkte gegen grünen Star (Antiglaukomatosa) um 13% (+10% kWk). Der Umsatz der Produkte gegen Infektionen und Entzündungen wuchs um 15% (+14% kWk). Dazu trugen in erster Linie das starke Wachstum der Augentropfensuspension *Nevanac* sowie die solide Performance der Augentropfensuspension *Durezol* bei. Angeführt von der Produktgruppe *Patanol/Pataday*, zeigten Antiallergika, Otologika und Rhinologika ein solides Wachstum. *Systane* und *Systane Balance* leisteten die wichtigsten Beiträge zum Wachstum der Produkte gegen trockene Augen.

VISION CARE

Der Nettoumsatz des Bereichs Vision Care stieg 2011 weltweit um 5% (+1% kWk) auf USD 2,4 Milliarden. Das Umsatzwachstum der Kontaktlinsen beruhte neben den starken Zuwächsen der Produktgruppe *Dailies* in den USA vor allem auf der anhaltend starken Performance der Produktfamilie *Air Optix*, die im Multifokalsegment marktführend ist und gegenüber dem Vorjahr ein Wachstum von 18% (kWk) erzielte. Die Umsatzentwicklung des Kontaktlinsenbereichs wurde durch die Einstellung des Geschäfts mit Spezialkontaktlinsen und durch ein langsames Marktwachstum in Europa beeinträchtigt. Der Umsatz der Kontaktlinsenpflegelösungen wurde durch einen kräftigen Zuwachs der Wasserstoffperoxidlösung *Clear Care* angeführt, der

durch die schwache Entwicklung der Mehrzwecklösungen neutralisiert wurde.

SANDOZ

Sandoz erzielte 2011 kräftige Umsatzsteigerungen (+10% auf USD 9,5 Milliarden, +7% kWk) gegenüber dem Vorjahr. Ursache dafür waren bedeutende Zuwächse des Geschäfts mit Retail-Generika und Biosimilars in den USA (+22% kWk), wozu Enoxaparin einen Umsatz von über USD 1 Milliarde beitrug. Auch die Geschäfte in Kanada (+13% kWk), Westeuropa (+13% kWk), Lateinamerika (+12% kWk), Asien (+12% kWk) sowie Mittel- und Osteuropa (+6% kWk) trugen mit einer starken Performance zum Wachstum im Jahr 2011 bei. In Deutschland wurde im Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars ein Umsatzrückgang (–13% kWk) verzeichnet. Der deutsche Markt als Ganzes ist netto um geschätzte 17% geschrumpft, was auf die Preiseffekte der Rabattausschreibungen der gesetzlichen Krankenversicherungen und die neuen, niedrigeren Festpreise zurückzuführen ist. Der Umsatz der Biosimilars wuchs bei konstanten Wechselkursen weltweit um 37% auf USD 261 Millionen. Dank der Einführung neuer Produkte stieg das Umsatzvolumen um 14 Prozentpunkte. Das von Alcon übernommene Generikageschäft Falcon steuerte zusätzlich zwei Prozentpunkte zum Wachstum bei, sodass der Preisverfall von neun Prozentpunkten mehr als wettgemacht wurde.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Im Jahr 2011 sank der Nettoumsatz um 32% auf USD 2,0 Milliarden (–34% kWk), während im Jahr 2010 ein solcher von USD 2,9 Milliarden erzielt worden waren. Der Hauptgrund für diesen Unterschied gegenüber dem Jahr 2010 war der Verkauf von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen im Umfang von USD 1,3 Milliarden im Jahr 2010, der sich 2011 nicht wiederholte.

Unter Ausschluss des Effekts der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe im Jahr 2010 erzielte die Division bei konstanten Wechselkursen eine Nettoumsatzsteigerung von 22%. Dazu trugen neben dem Wachstum in allen strategischen Bereichen vor allem die Meningokokken-Impfstoffe massgeblich bei.

Der Zuwachs im Bereich der Meningokokken-Impfstoffe wurde durch *Menveo* unterstützt, das sowohl in den USA als auch in anderen Ländern weltweit weiterhin Marktanteile erobert und 2011 einen Nettoumsatz von USD 142 Millionen erzielte.

CONSUMER HEALTH

Consumer Health (bestehend aus OTC und Animal Health) erzielte 2011 einen kumulierten Nettoumsatz von USD 4,6 Milliarden, was einer Steigerung von 6% (+3% kWk) entspricht.

Das OTC-Geschäft verzeichnete dank Beiträgen der Schwellenländer und der vorrangigen Marken ein Wachstum im unteren einstelligen Prozentbereich. In neun der zehn wichtigsten Länder von OTC wurden Volumensteigerungen über dem Marktdurchschnitt erzielt. Die Husten- und Erkältungsmedikamente, einschliesslich *Theraflu*, verzeichneten kräftige Umsatzsteigerungen, in denen anhaltende Investitionen und eine im Vergleich zum Vorjahr stärkere Saison in mehre-

ren Märkten zum Tragen kamen. *Voltaren* erzielte dank des Einsatzes innovativer Verkaufsmodelle und einer Ausrichtung auf Marketinggrundlagen weitere Zuwächse, während *Prevacid24HR* von einer gegenüber dem Vorjahr normalisierten Lagerentwicklung profitierte. Aufgrund der vorübergehenden Betriebseinstellung und des freiwilligen Rückrufs von Produkten des OTC-Standorts in Lincoln, Nebraska, USA ging der Umsatz von *Excedrin* in den USA im vierten Quartal zurück. Ausgelaufene Vertriebsverträge und veräusserte Marken hatten ebenfalls einen negativen Einfluss auf das Nettoumsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr.

Animal Health erzielte im Vergleich zum Vorjahr ein Nettoumsatzwachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich, das von den Geschäften in Deutschland, Japan, Australien und den Schwellenländern getragen wurde. *ClitK* und *Vetrazin* behaupteten ihre führenden Marktpositionen im Bereich der Medikamente für Schafe in Australien und Grossbritannien. Als führendes Entwurmungsmittel für Katzen und Hunde in Europa verzeichnete *Milbemax* eine zweistellige Wachstumsrate, während *Onsior* in den wichtigsten europäischen Ländern und Japan neue Marktanteile eroberte. Im Bereich der Therapeutika für Schweine erzielte *Denagard* insbesondere in den USA weiterhin starke zweistellige Zuwächse. Insgesamt blieb der Umsatz in den USA trotz des negativen Einflusses neuer Konkurrenz im Bereich der Herzwurm- und Flohbekämpfung unverändert.

OPERATIVES ERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	8 296	25,5	8 471	28,0	- 2	4
Alcon	1 472	14,8	796	17,9	85	67
Sandoz	1 422	15,0	1 321	15,4	8	10
Vaccines and Diagnostics	- 249	- 12,5	612	21,0	- 141	- 131
Consumer Health	727	15,7	778	17,8	- 7	4
Nettoergebnis Corporate	- 670		- 452			
Operatives Ergebnis	10 998	18,8	11 526	22,8	- 5	1

¹Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

OPERATIVES KERNERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr ¹ Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	10 040	30,9	9 586	31,6	5	8
Alcon	3 492	35,1	1 350	30,4	159	146
Sandoz	1 921	20,3	1 742	20,3	10	11
Vaccines and Diagnostics	135	6,8	1 066	36,5	- 87	- 85
Consumer Health	873	18,9	845	19,4	3	12
Nettoergebnis Corporate	- 552		- 583			
Operatives Kernergebnis	15 909	27,2	14 006	27,7	14	16

¹Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

PHARMACEUTICALS

Das operative Ergebnis ging im Jahr 2011 um 2% (+4% kWk) auf USD 8,3 Milliarden zurück. Die Sonderpositionen, einschliesslich Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, führten 2011 zu einem Nettoaufwand von USD 1,7 Milliarden gegenüber USD 1,1 Milliarden im Vorjahr. Zu den Sonderpositionen zählten Aufwendungen von USD 903 Millionen für *Rasilez/Tekturna*, Restrukturierungskosten von USD 420 Millionen und andere Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 302 Millionen (vor allem für AGO178, PTK796, PRT128 und SMC021). Diese wurden durch höhere Wertminderungen im Vorjahr sowie durch Gewinne aus der Veräusserung von *Elidel*® (USD 324 Millionen) und von ophthalmologischen Pharmazeutika im Zusammenhang mit der Übernahme von Alcon (USD 81 Millionen) teilweise wettgemacht.

Das operative Kernergebnis stieg im Jahr 2011 um 5% (+8% kWk) auf USD 10,0 Milliarden. Dank anhaltender Anstrengungen zur Steigerung der Produktivität verbesserte sich die operative Kerngewinnmarge bei konstanten Wechselkursen um 1,4 Prozentpunkte. Diese Verbesserung wurde jedoch durch einen negativen Währungseinfluss von 2,1 Prozentpunkten mehr als aufgehoben, was einen Nettorückgang der operativen Kerngewinnmarge um 0,7 Prozentpunkte auf 30,9% des Nettoumsatzes zur Folge hatte. Die zugrunde liegende Bruttomarge ging vor allem aufgrund höherer Lizenzgebühren um 0,6 Prozentpunkte (kWk) zurück. Die Funktionskosten, die Aufwendungen für Administration und allgemeine Kosten, Marketing und Verkauf sowie Forschung und Entwicklung umfassen, verbesserten sich dank Produktivitätssteigerungen bei Marketing und Verkauf sowie Forschung und Entwicklung um 2,0 Prozentpunkte – trotz bedeutender Investitionen in die Einführung neuer Produkte. Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) blieben bei konstanten Wechselkursen unverändert.

ALCON

Das operative Ergebnis von Alcon verbesserte sich im Jahr 2011 auf angepasster Basis um 85% auf USD 1,5 Milliarden. Da die Basis des Jahres 2010, wie oben ausgeführt, Alcon, Inc. erst seit dem 25. August 2010 enthält, ist ein Vergleich zum Vorjahr auf Pro-forma-Basis aussagekräftiger.

Das operative Ergebnis verbesserte sich 2011 auf Pro-forma-Basis um 24% (+14% kWk) auf USD 1,5 Milliarden. Das operative Ergebnis wurde durch einen ausserordentlichen Ertrag aus der Beilegung einer Rechtsstreitigkeit (USD 183 Millionen), Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten (USD 1,9 Milliarden), Integrationskosten (USD 221 Millionen) und die Auswirkungen im Zusammenhang mit der Optimierung der Produktionskapazitäten (USD 57 Millionen) beeinflusst.

Das operative Kernergebnis verbesserte sich im Jahr 2011 auf Pro-forma-Basis um 13% (+9% kWk) auf USD 3,5 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge stieg auf Pro-forma-Basis bei konstanten Wechselkursen um 0,7 Prozentpunkte. Dazu kam ein positiver Währungseffekt von 0,1 Prozentpunkten, was eine Nettoerhöhung der operativen Kerngewinnmarge um 0,8 Prozentpunkte auf 35,1% des Nettoumsatzes zur Folge hatte.

SANDOZ

Das operative Ergebnis erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 8% (+10% kWk) auf USD 1,4 Milliarden. Die operative Gewinnmarge verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,5 Prozentpunkte. Diese Erhöhung wurde jedoch durch einen negativen Währungseffekt von 0,9 Prozentpunkten mehr als kompensiert, was einen Nettorückgang um 0,4 Prozentpunkte auf 15,0% des Nettoumsatzes zur Folge hatte. Die Verbesserung der Gewinnmarge bei konstanten Wechselkursen war auf Produktivitätssteigerungen, die Eingliederung des Geschäfts von Falcon und einen Ertrag aus der Verringerung einer Verpflichtung zur bedingten Kaufpreiszahlung zurückzuführen, die durch Aufwendungen und Rückstellungen für Rechtsstreitigkeiten in den USA (USD 204 Millionen) sowie den Preisverfall geschmälert wurden.

Das operative Kernergebnis verbesserte sich im Jahr 2011 um 10% (+11% kWk) auf USD 1,9 Milliarden, da der Zuwachs des Umsatzvolumens, die Einführung neuer Produkte und die Produktivitätssteigerungen in allen Bereichen den Preisverfall mehr als wettmachten. Die operative Kerngewinnmarge erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,8 Prozentpunkte auf 21,2% des Nettoumsatzes. Der Währungseffekt war negativ, weshalb die operative Kerngewinnmarge 20,3% betrug.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Im Jahr 2011 wurde ein operativer Verlust von USD 249 Millionen ausgewiesen, gegenüber einem operativen Gewinn von USD 612 Millionen im Vorjahr. Dies war im Wesentlichen auf den operativen Gewinn aus dem Verkauf der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe im Vorjahr zurückzuführen, der sich 2011 nicht wiederholte.

Unter Ausschluss des Effekts der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe verbesserte sich die Rentabilität dank solider zugrunde liegender Umsatzsteigerungen – trotz weiterer Investitionen in die Pipeline und den Bereich der Meningokokken-Impfstoffe. Im Jahr 2011 wurden Wertminderungen von USD 143 Millionen auf Finanzanlagen und immateriellen Vermögenswerten vorgenommen, gegenüber USD 98 Millionen im Vorjahr. Ausserdem waren 2010 ein Aufwand von USD 45 Millionen für die Beilegung einer Rechtsstreitigkeit und ein Restrukturierungsaufwand von USD 52 Millionen angefallen.

Im Jahr 2011 wurde ein operativer Kerngewinn von USD 135 Millionen verzeichnet, während im Vorjahr USD 1,1 Milliarden ausgewiesen worden waren. Unter Ausschluss des Effekts der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe verbesserte sich auch das operative Kernergebnis gegenüber dem Vorjahr.

CONSUMER HEALTH

Das operative Ergebnis sank 2011 um 7% (aber erhöhte sich um 4% bei kWk) auf USD 727 Millionen, wobei sich die operative Gewinnmarge bei konstanten Wechselkursen um 0,2 Prozentpunkte erhöhte. Diese Erhöhung wurde jedoch durch einen negativen Währungseffekt von 2,3 Prozentpunkten mehr als kompensiert, was zu einer operativen Gewinnmarge von 15,7% des Nettoumsatzes führte.

Das operative Kernergebnis verbesserte sich im Jahr 2011 um 3% (+12% kWk) auf USD 873 Millionen und schliesst USD 115 Millionen an ausserordentlichen Aufwendungen im Zusammenhang mit einem Produktrückruf aus. Dank der starken operativen Leistungsfähigkeit, die in diesem Ergebnis zum Ausdruck kommt, stieg das operative Kernergebnis deutlich stärker als der Nettoumsatz. USD 73 Millionen der ausserordentlichen Aufwendungen im Zusammenhang mit einem Produktrückruf beziehen sich auf Retouren. Da auf Ebene der Nettoumsätze keine entsprechende Anpassung vorgenommen wurde, hatte dies einen positiven Einfluss von 0,4 Prozentpunkten auf die operative Kerngewinnmarge. Diese erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,8 Prozentpunkte. Die Wechselkursentwicklung schmälerte die operative Kerngewinnmarge um 2,3 Prozentpunkte, was einen Nettorückgang der operativen Kerngewinnmarge um 0,5 Prozentpunkte auf 18,9% des Nettoumsatzes zur Folge hatte.

Dank Produktivitätsgewinnen, die durch die Zusammensetzung des Produktsortiments teilweise kompensiert wurden, verbesserte sich die Bruttomarge geringfügig um 0,1 Prozentpunkte (kWk). Dank Effizienzsteigerungen bei OTC, die durch höhere Investitionen bei Animal Health teilweise aufgehoben wurden, ging der Marketing- und Verkaufsaufwand im Vergleich zum Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte (kWk) zurück. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand verringerte sich um 0,1 Prozentpunkte (kWk), wobei die Massnahmen zur Steigerung der Produktivität die anhaltenden Investitionen in Innovation mehr als wettmachten. Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten ging dank einer strikten Kostenkontrolle um 0,2 Prozentpunkte (kWk) zurück. Vor allem aufgrund der Gewinne aus der Veräusserung kleinerer Produkte verbesserten sich die übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) um 0,3 Prozentpunkte (kWk).

NETTOERGEBNIS CORPORATE

Das Nettoergebnis von Corporate beinhaltet die Kosten des Konzernhauptstizes. Dieser Nettoaufwand von USD 670 Millionen im Jahr 2011 erhöhte sich gegenüber dem Jahr 2010 um 48%. Zurückzuführen war das vor allem auf einen ausserordentlichen Gewinn von USD 265 Millionen aus Vorsorgeplankürzungen im Jahr 2010.

NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Operatives Ergebnis	10 998	11 526	- 5	1
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	528	804	- 34	- 34
Zinsaufwand	- 751	- 692	9	5
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 2	64	- 103	- 140
Gewinn vor Steuern	10 773	11 702	- 8	- 2
Steuern	- 1 528	- 1 733	- 12	- 6
Reingewinn Konzern	9 245	9 969	- 7	- 2
<i>Zuzurechnen:</i>				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>9 113</i>	<i>9 794</i>	<i>- 7</i>	<i>- 1</i>
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>	<i>132</i>	<i>175</i>	<i>- 25</i>	<i>- 25</i>
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,83	4,28	- 11	- 5

KERNERGEBNISSE: NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Operatives Kernergebnis	15 909	14 006	14	16
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	779	1 041	- 25	- 28
Zinsaufwand	- 751	- 692	9	5
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 2	64	- 103	- 140
Kernergebnis vor Steuern	15 935	14 419	11	13
Steuern	- 2 445	- 2 390	2	5
Kernreingewinn	13 490	12 029	12	15
<i>Zuzurechnen:</i>				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>13 273</i>	<i>11 767</i>	<i>13</i>	<i>16</i>
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>	<i>217</i>	<i>262</i>	<i>- 17</i>	<i>- 17</i>
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	5,57	5,15	8	11

ERTRAG AUS ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen werden grundsätzlich als assoziierte Gesellschaften ausgewiesen und nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wenn Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf andere Weise beträchtlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften basiert im Wesentlichen auf den Beteiligungen an der Roche Holding AG und – vor dem 25. August 2010 – an Alcon.

Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften ging von USD 804 Millionen im Jahr 2010 auf USD 528 Millionen im Jahr 2011 zurück, da Alcon, Inc. seit dem 25. August 2010 vollständig konsolidiert und nicht mehr als assoziierte Gesellschaft ausgewiesen wird.

Es folgt eine Übersicht über die einzelnen Komponenten, die im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthalten sind:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Anteil am geschätzten Reingewinn von Roche	702	648
Auswirkungen von Restrukturierungen (2011 enthält USD 41 Millionen aus dem Jahr 2010; 2010 enthält USD 43 Millionen aus dem Jahr 2009)	- 41	- 132
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 162	- 136
Einfluss von Roche auf den Reingewinn	499	380
Anteil am Reingewinn von Alcon		385
Anpassung an den tatsächlichen Reingewinn des Vorjahres von Alcon		2
Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung zum fairen Wert		378
Umbuchung der in der Gesamtergebnisrechnung vom 7. Juli 2008 bis 25. August 2010 kumulierten Verluste		- 43
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten		- 289
Einfluss von Alcon auf den Reingewinn (im Jahr 2010 bis zum 25. August 2010)		433
Reingewinn von übrigen assoziierten Gesellschaften	29	- 9
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	528	804

2011 betrug der Ertrag aus der 33,3%igen Beteiligung am stimmberechtigten Aktienkapital von Roche, die einen Anteil von 6,3% am Gesamtkapital von Roche repräsentiert, USD 499 Millionen und lag damit über dem Vorjahresertrag von USD 380 Millionen. Der Betrag des Jahres 2011 beinhaltet einen geschätzten Anteil von USD 702 Millionen am Reingewinn von Roche im Jahr 2011. Dieser Gewinnanteil reduzierte sich allerdings durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 162 Millionen, die sich aus der Aufteilung des von Novartis für die Beteiligung gezahlten Kaufpreises auf die immateriellen Vermögenswerte von Roche ergaben, sowie durch einen 2011 entstandenen ausserordentlichen Aufwand von USD 41 Millionen im Zusammenhang mit dem Restrukturierungsaufwand von Roche.

Das Ergebnis 2010 beinhaltet den bis zum 25. August 2010 erzielten Reingewinn von Alcon in Höhe von USD 385 Millionen und eine positive Anpassung aus dem Vorjahr in Höhe von USD 2 Millionen, die sich um USD 289 Millionen für Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten reduzierten.

Unter Berücksichtigung der ausserordentlichen Beträge in beiden Jahren ging das Kernergebnis aus assoziierten Gesellschaften um 25% auf USD 779 Millionen zurück.

Der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basiert auf Analystenschätzungen. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse gegenüber diesen Schätzungen werden in der Konzernrechnung 2012 berücksichtigt.

ZINSAUFWAND SOWIE ÜBRIGER FINANZERTRAG/-AUFWAND

Der Zinsaufwand stieg im Jahr 2011 von USD 692 Millionen um 9% auf USD 751 Millionen. Unter dem Übrigen Finanzertrag/-aufwand wurde 2011 ein Nettoaufwand von USD 2 Millionen erfasst, während im Vorjahr ein Nettoertrag von USD 64 Millionen ausgewiesen worden war. Ursache für den Rückgang waren vor allem niedrigere Erträge aus Investitionen infolge der geringeren durchschnittlichen Liquidität. Das Währungsergebnis blieb unverändert.

STEUERN

Der Steueraufwand des Jahres 2011 verringerte sich im Vergleich zum Jahr 2010 um 12% (6% kK) auf USD 1,5 Milliarden. Der Steuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuergewinn) sank 2011 gegenüber dem Jahr 2010 von 14,8% auf 14,2%, was vor allem auf den vorteilhaften Einfluss des Zusammenschlusses mit Alcon, Inc. und die dadurch ermöglichte Reorganisation der Steuerstruktur zurückzuführen war. Aus demselben Grund sank der Kernsteuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuer-Kerngewinn) 2011 gegenüber dem Jahr 2010 von 16,6% auf 15,3%. Der effektive Steuersatz unterscheidet sich vom erwarteten Steuersatz aufgrund verschiedener Anpassungen der nach IFRS ausgewiesenen Ergebnisse, die zur Berechnung des steuerbaren Ergebnisses vorgenommen werden. Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zur Abweichung beitragen, sind in den im Anhang ab Seite 189 enthaltenen Tabellen zu den Kernergebnissen und in Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

KURZFASSUNG DER KONZERNBILANZ

	31. Dez. 2011 Mio. USD	31. Dez. 2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Vermögenswerte			
Sachanlagen	15 627	15 840	- 213
Goodwill	29 943	29 692	251
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	31 969	35 231	- 3 262
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	15 873	15 870	3
Total Anlagevermögen	93 412	96 633	- 3 221
Vorräte	5 930	6 093	- 163
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10 323	9 873	450
Übriges Umlaufvermögen	2 756	2 585	171
Flüssige Mittel, kurzfristige Einlagen und Wertschriften	5 075	8 134	- 3 059
Total Umlaufvermögen	24 084	26 685	- 2 601
Total Vermögenswerte	117 496	123 318	- 5 822
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Total Eigenkapital	65 940	69 769	- 3 829
Finanzverbindlichkeiten	13 855	14 360	- 505
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	14 553	14 531	22
Total langfristige Verbindlichkeiten	28 408	28 891	- 483
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4 989	4 788	201
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	6 374	8 627	- 2 253
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	11 785	11 243	542
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	23 148	24 658	- 1 510
Total Verbindlichkeiten	51 556	53 549	- 1 993
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	117 496	123 318	- 5 822

BILANZ

Die Bilanzsumme belief sich per 31. Dezember 2011 auf USD 117,5 Milliarden und lag damit um USD 5,8 Milliarden unter dem Betrag zu Jahresbeginn. Das Anlagevermögen verringerte sich seit Jahresbeginn von USD 96,6 Milliarden auf USD 93,4 Milliarden und beinhaltete Goodwill und immaterielle Vermögenswerte, die seit Jahresbeginn von USD 64,9 Milliarden auf USD 61,9 Milliarden zurückgingen. Auch das Umlaufvermögen verringerte sich von USD 26,7 Milliarden auf USD 24,1 Milliarden. Ursachen dafür waren vor allem ein Rückgang der Wertschriften, die sich infolge der Transaktion mit den Minderheitsaktionären von Alcon um USD 3,1 Milliarden verringerten, sowie ein Rückgang der Vorräte um USD 0,2 Milliarden. Demgegenüber war eine Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um USD 0,5 Milliarden zu verzeichnen.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Spanien, Portugal und anderen europäischen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Verschlechterte Kredit- und ökonomische Bedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern bewirkten – und könnten auch in Zukunft bewirken –, dass die Einbringung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Durchschnitt mehr Zeit beanspruchte. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

Die Altersstruktur per 31. Dezember 2011 und 2010 ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Nicht überfällig	8 967	8 684
Bis zu einem Monat überfällig	498	366
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	295	320
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	249	217
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	228	208
Mehr als ein Jahr überfällig	305	299
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-219	-221
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 323	9 873

Trotz der Finanzierung von Akquisitionen und Aktienrückkäufen gingen die Finanzverbindlichkeiten, einschliesslich Derivaten, per 31. Dezember 2011 um USD 2,8 Milliarden auf USD 20,2 Milliarden zurück. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten von USD 13,8 Milliarden setzen sich aus Anleihen und Euro Medium Term Notes von insgesamt USD 12,7 Milliarden sowie anderen langfristigen Finanzdarlehen von USD 1,1 Milliarden zusammen. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten von USD 6,4 Milliarden umfassen Commercial Papers von USD 2,2 Milliarden und anderes kurzfristiges Fremdkapital von insgesamt USD 4,2 Milliarden.

Das Eigenkapital des Konzerns sank gegenüber dem 31. Dezember 2010 um USD 3,8 Milliarden auf USD 65,9 Milliarden per 31. Dezember 2011. Das Gesamtergebnis belief sich auf USD 7,3 Milliarden, vor allem aufgrund des Reingewinns von 2011 (USD 9,2 Milliarden), kompensiert durch versicherungsmathematische Nettoverluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen (USD 1,4 Milliarden) und negative Währungsumrechnungsdifferenzen (USD 0,6 Milliarden). Dies wurde mehr als aufgehoben durch Dividenden (USD 5,4 Milliarden), den

Nettoeffekt des Rückkaufs eigener Aktien (USD 3,5 Milliarden) in Kombination mit dem Erwerb der verbleibenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. in Höhe von USD 2,9 Milliarden sowie durch die Erhöhung aktienbasierter Vergütungen (USD 0,8 Milliarden).

Die Übernahme der verbleibenden Anteile an Alcon, Inc. erfolgte in zwei wesentlichen Schritten. Vor dem 8. April 2011 wurden 4,8% an Alcon Inc. erworben, was zu einer Reduktion des konsolidierten Eigenkapitals um USD 2,4 Milliarden führte. Am 8. April 2011 wurden die restlichen ausstehenden nicht beherrschenden Anteile durch die Ausgabe von Novartis Aktien mit einem Wert von USD 9,2 Milliarden und eine wertabhängige Barzahlung von USD 0,5 Milliarden erworben. Einschliesslich der vom Eigenkapital in Abzug gebrachten akquisitionbedingten Kosten von USD 0,1 Milliarden führte dies zu einer Reduktion des konsolidierten Eigenkapitals um USD 12,2 Milliarden, die den Wert der im Rahmen der Transaktion erworbenen nicht beherrschenden Anteile von USD 6,5 Milliarden mehr als kompensierte. Damit betrug die Nettoverringerung des konsolidierten Eigenkapitals USD 5,7 Milliarden. Die nicht beherrschenden Anteile reduzierten sich insgesamt um USD 6,6 Milliarden, was vor allem auf die oben beschriebenen Transaktionen zurückzuführen ist.

Der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) des Konzerns verbesserte sich per 31. Dezember 2011 gegenüber dem Jahresende 2010 von 0,33:1 auf 0,31:1, da der Effekt des geringeren Eigenkapitals durch den Effekt der geringeren kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten mehr als wettgemacht wurde.

FLÜSSIGE MITTEL, GELDFLUSS AND FINANZMITTEL

Die folgende Tabelle enthält Informationen bezüglich des Geldflusses und der Nettoschulden des Konzerns:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 309	14 067	242
Geldfluss für Investitionstätigkeit	-792	-15 756	14 964
Geldfluss für/aus Finanzierungstätigkeit	-15 024	4 116	-19 140
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	-103	-2	-101
Nettoveränderung der flüssigen Mittel	-1 610	2 425	-4 035
Veränderung der Wertschriften	-1 449	-11 740	10 291
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 758	-8 999	11 757
Veränderung Netto(schulden)/ -liquidität	-301	-18 314	18 013
Netto(schulden)/-liquidität am 1. Januar	-14 853	3 461	-18 314
Nettoschulden am 31. Dezember	-15 154	-14 853	-301

Die Nettoschulden bestehen aus:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	- 6 374	- 8 627	2 253
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	- 13 855	- 14 360	505
Total Finanzverbindlichkeiten	- 20 229	- 22 987	2 758
Abzüglich Liquidität:			
Flüssige Mittel	3 709	5 319	- 1 610
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	1 366	2 815	- 1 449
Total Liquidität	5 075	8 134	- 3 059
Nettoschulden am 31. Dezember	- 15 154	- 14 853	- 301

Der Geldfluss aus operativer Tätigkeit belief sich 2011 auf USD 14,3 Milliarden, was einer Erhöhung um 2% im Vergleich zu den USD 14,1 Milliarden des Vorjahres entspricht, die Zahlungseingänge aus dem Verkauf von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen in Höhe von USD 1,8 Milliarden beinhalteten.

Die kräftige Erhöhung des operativen Ergebnisses nach Anpassung von zahlungsunwirksamen Positionen wurde teilweise durch den Bedarf an Umlaufvermögen zur Finanzierung des Wachstums kompensiert.

Der Geldfluss für Investitionstätigkeit belief sich 2011 auf USD 0,8 Milliarden, im Vergleich zu USD 15,8 Milliarden im Vorjahreszeitraum. Dabei wurden Geldabflüsse für Investitionen in Sachanlagen (USD 2,2 Milliarden), für immaterielle und finanzielle Vermögenswerte (USD 0,4 Milliarden) sowie für den Erwerb von Unternehmen (USD 0,6 Milliarden), insbesondere für Genoptix, Inc., teilweise durch Nettozuflüsse aus dem Verkauf von Wertschriften (USD 1,6 Milliarden) und Erlöse aus der Veräußerung verschiedener Vermögenswerte (USD 0,8 Milliarden, vor allem aus den Vermarktungsrechten für *Elidel*[®]) teilweise wettgemacht.

Im Jahr 2010 wurden Geldabflüsse für Investitionen in Sachanlagen (USD 1,7 Milliarden) sowie immaterielle und finanzielle Vermögenswerte (USD 0,7 Milliarden) sowie für den Erwerb von Unternehmen (USD 26,7 Milliarden), insbesondere für Alcon, teilweise durch den Verkauf von Wertschriften (netto USD 12,6 Milliarden) und Erlöse aus der Veräußerung verschiedener Vermögenswerte (USD 0,7 Milliarden) finanziert.

Im Jahr 2011 betrug der Nettogeldabfluss für Finanzierungstätigkeit USD 15,0 Milliarden. Dieser Betrag setzt sich aus der Dividendenausschüttung von USD 5,4 Milliarden, einem Nettobetrag von USD 3,5 Milliarden für den Rückkauf eigener Aktien, USD 3,2 Milliarden für den Erwerb der nicht beherrschenden Anteile an Alcon sowie USD 2,8 Milliarden für die Rückzahlung von Finanzverbindlichkeiten und USD 0,1 Milliarden sonstiger Finanzierungspositionen zusammen. 2010 ergab die Finanzierungstätigkeit einen Nettogeldzufluss von USD 4,1 Milliarden. Ursache dafür war das zusätzlich aufgenommene Fremdkapital für die Aufstockung der Beteiligung an Alcon.

Die Gesamtliquidität betrug USD 5,1 Milliarden und setzt sich aus USD 3,7 Milliarden flüssigen Mitteln sowie USD 1,4 Milliarden Wertschriften und derivativen Finanzinstrumenten zusammen. Gegenüber den USD 8,1 Milliarden des Vorjahres sank die Liquidität um USD 3,0 Milliarden. 2010 betrug die Flüssigen Mittel USD 5,3 Milliarden, die Wertschriften und derivativen Finanzinstrumente USD 2,8 Milliarden.

Die Finanzverbindlichkeiten reduzierten sich um USD 2,8 Milliarden auf USD 20,2 Milliarden. Die Nettoverschuldung des Konzerns betrug Ende 2011 USD 15,2 Milliarden (Ende 2010: USD 14,9 Milliarden). Dies entspricht einer Nettoerhöhung von USD 0,3 Milliarden seit Dezember 2010. Der höchste Stand der Nettoschulden von Novartis betrug USD 22,7 Milliarden und wurde zu Beginn des zweiten Quartals 2011 erreicht. Hiervon wurden bis zum Ende des Jahres 2011 USD 7,5 Milliarden zurückbezahlt. Das langfristige Kreditrating des Unternehmens ist nach wie vor AA (Moody's Aa2; Standard & Poors AA-; Fitch AA).

Die Nettoverschuldung/-liquidität ist keine in den International Financial Reporting Standards (IFRS) definierte Finanzkennzahl und soll dementsprechend auch nicht als solche interpretiert werden. Die Nettoverschuldung/-liquidität wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da sie als nützlicher Indikator für die Fähigkeit des Konzerns gilt, seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen und in neue strategische Möglichkeiten, inklusive der Stärkung der Bilanz, zu investieren.

Novartis überwacht ständig ihre Liquiditätsposition und das Profil ihrer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. In diesem Zusammenhang erstellt Novartis auf der Grundlage von Erfahrungswerten und vertraglichen Erwartungen Fälligkeitsprofile bezüglich der Geldflüsse, um die Liquiditätsbedürfnisse zu prognostizieren. Novartis strebt die nachhaltige Absicherung ihrer Liquiditäts- und Finanzierungsfähigkeiten an.

Novartis ist sich keiner wesentlichen Ansprüche bewusst, die zu einer Änderung des zur Unterstützung der normalen Geschäftstätigkeit benötigten Liquiditätsniveaus führen würden. Novartis beabsichtigt einen Teil des Free Cashflow zur Reduktion der Finanzverbindlichkeiten einzusetzen. Novartis nimmt bei verschiedenen Finanzinstituten Kreditfazilitäten in Anspruch und hat 2010 und 2011 mit Erfolg mehrere Anleihen begeben. Ausserdem beschaffte sich das Unternehmen über sein Commercial-Paper-Programm Mittel. Novartis besitzt keine

Verpflichtungen aus Rückkauf- oder Wertpapierleihgeschäften. Der Hauptgrund für die gegenüber 2010 erfolgte Erhöhung der durchschnittlichen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten liegt in der Zunahme der begebenen Commercial Papers im Jahr 2011. Die aufgenommenen Mittel wurden sowohl für allgemeine Unternehmenszwecke des Konzerns als auch für Finanzierungszwecke in Verbindung mit der Akquisition der zusätzlichen nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. im Jahr 2011 eingesetzt.

Die Veränderungen der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten und entsprechenden Zinssätze werden nachfolgend aufgeführt:

	31. Dezember Mio. USD	Durchschnittlicher Zinssatz am Jahresende % ¹	Durchschnittlicher Bestand während des Jahres Mio. USD	Durchschnittlicher Zinssatz während des Jahres % ¹	Maximaler Bestand während des Jahres Mio. USD ²
2011					
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 357	1,36	1 463	1,25	1 626
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 053	3,38	3 784	1,83	7 749
Commercial Paper	2 156	0,55	5 597	0,21	8 673
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	778	n.a.	479	n.a.	911
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	30	n.a.	97	n.a.	184
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 374		11 420		19 143
2010					
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 321	1,15	1 239	1,23	1 321
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 195	2,37	2 297	2,26	2 692
Commercial Paper	4 969	0,20	3 603	0,28	8 719
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	98	n.a.	47	n.a.	98
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	44	n.a.	106	n.a.	201
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	8 627		7 292		12 631

¹Für 2010 wurden die Zinsen auf Basis der durchschnittlichen Bestände eines Quartals berechnet; für 2011 wurden die Zinsen auf Basis der durchschnittlichen Bestände eines Monats berechnet.

²Für 2010 maximaler Betrag in jeder Kategorie am Quartalsende und für 2011 maximaler Betrag in jeder Kategorie am Monatsende

n.a. = nicht anwendbar oder verfügbar

Bei den verzinslichen Guthaben der Mitarbeitenden handelt es sich um auf CHF lautende Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden (derzeitiger Zinssatz: 1,25%). Unter die Anderen Bank- und Finanzverbindlichkeiten fallen die üblichen Kredit- und Überziehungsfazilitäten.

In der folgenden Tabelle wird die Fälligkeitsstruktur der Nettoschulden des Konzerns dargestellt:

31. Dezember 2011	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften			36	638	562	1 236
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	61	15	54			130
Flüssige Mittel	3 709					3 709
Total kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	3 770	15	90	638	562	5 075
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				9 874	3 981	13 855
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				9 874	3 981	13 855
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	4 039	1 100	1 205			6 344
Derivative Finanzinstrumente	7	7	16			30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4 046	1 107	1 221			6 374
Nettoschulden	- 276	- 1 092	- 1 131	- 9 236	- 3 419	- 15 154

31. Dezember 2010	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften	1		593	1 441	722	2 757
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	14	33	11			58
Flüssige Mittel	5 319					5 319
Total Umlaufvermögen	5 334	33	604	1 441	722	8 134
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				8 399	5 961	14 360
Total langfristige Verbindlichkeiten				8 399	5 961	14 360
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	5 480	2 093	1 010			8 583
Derivative Finanzinstrumente	23	5	16			44
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	5 503	2 098	1 026			8 627
Nettoschulden	- 169	- 2 065	- 422	- 6 958	- 5 239	- 14 853

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der flüssigen Mittel und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

FLÜSSIGE MITTEL UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

(per 31. Dezember)

	Flüssige Mittel in % 2011	Flüssige Mittel in % 2010	Finanzverbindlichkeiten in % 2011	Finanzverbindlichkeiten in % 2010
USD	60	82	56	64
EUR	2	3	13	13
CHF	33	11	15	13
JPY			14	8
Andere	5	4	2	2
	100	100	100	100

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, abzüglich des Erwerbs oder Verkaufs von Sach- und Finanzanlagen sowie immaterieller und langfristiger Vermögenswerte. Erhaltene oder bezahlte Geldbeträge für Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen werden bei der Berechnung des Free Cashflow nicht berücksichtigt. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow des Konzerns:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 309	14 067	242
Erwerb von Sachanlagen	-2 167	-1 678	-489
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	-220	-554	334
Erwerb von Finanzanlagen	-139	-124	-15
Erwerb von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten	-48	-15	-33
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	61	36	25
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	643	545	98
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	59	66	-7
Erlöse aus dem Verkauf von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten	5	3	2
Free Cashflow Konzern	12 503	12 346	157

Der Free Cashflow belief sich 2011 auf USD 12,5 Milliarden und lag damit 1% bzw. USD 0,2 Milliarden über dem Vorjahreswert. Pharmaceuticals steuerte mit USD 10,8 Milliarden den grössten Betrag bei, gefolgt von Alcon mit USD 3,5 Milliarden. Die anderen Divisionen steuerten USD 2,1 Milliarden bei. Corporate verzeichnete einen Free-Cashflow-Abfluss von USD 3,9 Milliarden, vor allem für Zins- und Steuerzahlungen.

Der Free Cashflow von USD 12,5 Milliarden wurde für die Dividendenzahlungen in Höhe von USD 5,4 Milliarden und Aktienrückkäufe in Höhe von USD 5,9 Milliarden (einschliesslich USD 2,4 Milliarden, die indirekt via Alcon, Inc. zurückgekauft wurden, um den verwässernden Einfluss der anschliessenden Fusion von Alcon, Inc. in die Novartis AG zu reduzieren) genutzt. Insgesamt wurden 90% des Free Cashflows des Konzerns im Jahr 2011 für Dividendenzahlungen und Aktienrückkäufe eingesetzt.

Der Free Cashflow wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da Novartis ihn als nützlichen Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens erachtet, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz vorhandener flüssiger Mittel zu operieren. Der Free Cashflow ist ein Mass für die netto generierten flüssigen Mittel, die für die Rückzahlung von Verbindlichkeiten und strategische Investitionen zur Verfügung stehen. Der Konzern nutzt den Free Cashflow zur internen vergleichenden Bewertung der Ergebnisse der Divisionen. Der Free Cashflow ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl und soll dementsprechend auch nicht als solche interpretiert werden. Der Free Cashflow ist kein Ersatz für den in den IFRS definierten Geldfluss aus operativer Tätigkeit.

VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN

In folgender Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen dieser Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren zusammengefasst:

	Fälligkeiten nach Zeitperiode				
	Total Mio. USD	Weniger als 1 Jahr Mio. USD	2-3 Jahre Mio. USD	4-5 Jahre Mio. USD	Über 5 Jahre Mio. USD
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	14 633	778	4 818	5 056	3 981
Operative Leasingverträge	3 036	355	445	233	2 003
Vorsorgepläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden ohne Fondsabdeckung	1 808	85	173	186	1 364
Verpflichtungen für Forschung & Entwicklung					
– ohne Bedingungen	343	105	126	81	31
– potenzielle Meilensteinzahlungen	2 653	282	665	560	1 146
Kaufverpflichtungen					
– Sachanlagen	583	493	75	13	2
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	23 056	2 098	6 302	6 129	8 527

Novartis beabsichtigt, die Forschungs- und Entwicklungs- sowie die Kaufverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DES EIGENKAPITALS

	Anzahl Aktien (in Millionen)			Aktienkapital und den Aktionäre der Novartis AG zuzurechnende Reserven		
	2011	2010	Veränderung	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Eröffnungsbilanz	2 289	2 274	15	63 196	57 387	5 809
Ausgegebene Aktien im Zusammenhang mit der Fusion mit Alcon	108		108	6 009		6 009
Verwendete eigene Aktien im Zusammenhang mit der Fusion mit Alcon	57		57	3 154		3 154
Betrag, um den der Kaufpreis der nicht beherrschenden Anteile deren bilanzierten Betrag übersteigt, und andere Einflüsse aus der Veränderung der Beteiligungsverhältnisse konsolidierter Gesellschaften				- 5 664	- 170	- 5 494
Aktienrückkäufe						
– Zum Verbleib in der Treasury-Abteilung des Konzerns zurückgekaufte Aktien	- 21		- 21	- 1 131	- 18	- 1 113
– Zur Annullierung zurückgekaufte Aktien	- 39		- 39	- 2 360		- 2 360
Übrige Veränderungen der eigenen Aktien	13	15	- 2	837	959	- 122
Dividenden				- 5 368	- 4 486	- 882
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn des Jahres				9 113	9 794	- 681
Übriges den Aktionären der Novartis AG zuzurechnendes Gesamtergebnis				- 1 942	- 270	- 1 672
Schlussbilanz	2 407	2 289	118	65 844	63 196	2 648

Insgesamt wurden am 8. April 2011 165 Millionen Novartis Aktien mit einem fairen Wert von USD 9,2 Milliarden für den Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. ausgetauscht. Diese Aktien setzten sich aus 108 Millionen neu ausgegebenen und 57 Millionen eigenen Aktien zusammen.

Im Jahr 2011 wurden netto insgesamt 60 Millionen Aktien für USD 3,5 Milliarden erworben. Davon wurden 39 Millionen Aktien unter dem Rückkaufprogramm im Rahmen der zweiten Handelslinie der SIX Swiss Exchange erworben (mit der Absicht, diese zu annullieren). Die restlichen 21 Millionen Aktien wurden über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange zurückgekauft (mit der Absicht, diese Aktien in der Treasury-Abteilung des Konzerns zu halten). 13 Millionen Aktien wurden im Rahmen der Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente an Mitarbeitende übertragen oder verkauft (2010: 15 Millionen Aktien), was zu einer Nettoerhöhung der eigenen Aktien um 9,2 Millionen (2010: 15,1 Millionen) führte.

ERTRAG VOR ZINSEN, STEUERN UND ABSCHREIBUNGEN

Der Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl. Der Konzern definiert den EBITDA als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inklusive jeglicher Wertminderungen) und ohne das Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Zinsaufwand, übriger Finanzertrag/-aufwand, übrige Aufwendungen und Steuern.

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	10 998	11 526	- 528
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 728	1 363	365
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	3 028	1 135	1 893
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	1 032	921	111
Konzern-EBITDA	16 786	14 945	1 841

Gliederung des EBITDA des Konzerns nach Segmenten:

	2011 Mio. USD	% des Netto- umsatzes	2010 ¹ Mio. USD	% des Netto- umsatzes
Pharmaceuticals	10 544	32,4	10 540	34,8
Alcon	3 731	37,5	988	22,2
Sandoz	2 134	22,5	1 910	22,2
Vaccines and Diagnostics	107	5,4	985	33,8
Consumer Health	852	18,4	891	20,4
Corporate und übrige	- 582		- 369	
Konzern-EBITDA	16 786	28,7	14 945	29,5

¹ Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

Wie oben erwähnt, stellt der EBITDA eine zusätzliche, nicht in den IFRS definierte Finanzkennzahl dar. Er unterscheidet sich dahingehend von den – in den IFRS ebenfalls nicht definierten – Kernkennzahlen von Novartis, dass er das operative Ergebnis zwar um wesentliche zahlungsunwirksame Positionen im Zusammenhang mit Abschreibungen und Wertminderungen bereinigt, andere Sonderpositionen aber ausser Acht lässt.

UNTERNEHMENSWERT

Der Unternehmenswert ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl. Sie wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2011 Mio. USD	31. Dez. 2010 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Börsenkapitalisierung	137 511	133 731	3 780
Nicht beherrschende Anteile	96	6 573	- 6 477
Finanzverbindlichkeiten	20 229	22 987	- 2 758
Liquidität	- 5 075	- 8 134	3 059
Unternehmenswert	152 761	155 157	- 2 396
Unternehmenswert/EBITDA	9	10	

NOVARTIS ÖKONOMISCHE WERTSTEIGERUNG

Für die Messung der Novartis ökonomische Wertsteigerung (Novartis Economic Value Added, NVA), die keine in IFRS definierte Finanzkennzahl ist, verwendet Novartis ihre eigene Definition. Der NVA dient dazu, die Vergütungen im Rahmen des langfristigen Performance-Plans zu bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt den NVA des Konzerns (gemäss Definition von Novartis) für die Jahre 2011 und 2010.

	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Operatives Ergebnis	10 998	11 526	- 5
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	528	804	- 34
Betriebliche Zinsen	- 284	- 324	- 12
Betriebliche Steuern	- 2 296	- 2 169	6
Kapitalnutzungskosten	- 7 397	- 5 495	35
Novartis ökonomische Wertsteigerung	1 549	4 342	- 64

Betriebliche Zinsen entsprechen den internen Verrechnungen aufgrund des verzinsten durchschnittlichen Umlaufvermögens. Die Zinssätze werden auf Basis der kurzfristigen Darlehenszinssätze der entsprechenden Gesellschaft berechnet.

Betriebliche Steuern stellen konzerninterne Weiterbelastungen an die Gesellschaften dar. Der entsprechende Wert ergibt sich durch Multiplikation des Vorsteuergewinns mit dem anwendbaren Steuersatz. Bei der Ermittlung der Vorsteuergewinne finden steuerlich nicht anerkannte Positionen oder Verlustvorträge keine Berücksichtigung.

Die Verrechnung für Kapitalnutzungskosten spiegelt den theoretischen Zinsaufwand für das durchschnittliche Anlagevermögen des Konzerns wider. Er basiert auf den intern bestimmten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns.

NOVARTIS NETTOWERTSTEIGERUNG

Die Novartis Nettowertsteigerung (Net Novartis Value Added, NNVA) ist keine in IFRS definierte Kennzahl. Sie beschreibt unter anderem den Prozentsatz des Umsatzes des Konzerns, der direkt oder individuell für Zahlungen an Lieferanten, Mitarbeitende, Behörden, Finanzinstitute oder Aktionäre verwendet wird.

2011 wurden insgesamt 46% der Nettoumsätze für Materialeinkäufe und Dienstleistungen von Lieferanten ausgegeben. Von dem gesamten NNVA von USD 26,6 Milliarden gingen 56% als direkte oder indirekte Zahlungen an Mitarbeitende, 14% wurden im Konzern für zukünftiges Wachstum zurückbehalten und 9% gingen an Behörden und Finanzinstitute. Die den nicht beherrschenden Anteilen zugewiesenen Erträge und die Dividendenzahlungen an die Aktionäre der Novartis AG entsprachen 21% der Nettowertschöpfung.

ENTSTEHUNG DER NOVARTIS NETTOWERTSTEIGERUNG

	2011 Mio. USD	2011 % des Netto- umsatzes	2010 % des Netto- umsatzes
Nettoumsatz	58 566	100	100
Andere Erlöse, Veränderung der Vorräte und der aktivierten Eigenleistungen	763	1,3	- 0,1
	59 329	101,3	99,9
Vorleistungen von Dritten:			
Materialaufwand und übriger operativer Aufwand	- 26 756	- 45,7	- 44,0
Bruttowertsteigerung	32 573	55,6	55,9
Abschreibungen und Wertminderungen	- 5 980	- 10,2	- 7,1
Finanzertrag	- 2	0,0	0,1
Novartis Nettowertsteigerung	26 591	45,4	48,9

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Das Management des Konzerns beurteilte die Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns. Auch die unabhängige Revisionsstelle nahm in einem Bericht zur Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung Stellung und kamen zu dem Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2011 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

KERNERGEBNISSE GEMÄSS DER VON NOVARTIS VERWENDETEN DEFINITION

Die Kernergebnisse des Konzerns – wie das operative Kerneergebnis, der Kernreingewinn und der Kerngewinn pro Aktie – schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen und andere Positionen aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden.

Novartis ist der Auffassung, dass die Veröffentlichung der Kernkennzahlen des Konzerns den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht, da sie diese ausserordentlichen Positionen ausklammern, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, und sich dadurch die Ergebnisse der einzelnen Jahre besser vergleichen lassen. Deshalb nutzt Novartis diese Kernkennzahlen – zusammen mit IFRS und anderen Kennzahlen – als wichtige Messgrössen für die Beurteilung der Konzernperformance.

Die Kernkennzahlen dienen beispielsweise folgenden Zwecken:

- Ergänzend zu den Monatsberichten mit den gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) ausgewiesenen Finanzinformationen erhält das obere Management monatlich eine Analyse der Kernkennzahlen.
- Jahresbudgets werden auf Grundlage der IFRS-Ergebnisse sowie der Kernkennzahlen erstellt.

Die Kernkennzahlen werden vom Management genutzt, um Ziele zu definieren und die Performance auf Konzernebene zu messen. Die Kernkennzahlen stellen jedoch keine IFRS-Finanzkennzahlen dar und haben keine von IFRS vorgeschriebene Standardbedeutung. Deshalb sind derartige Kernkennzahlen für Anleger nur in begrenztem Masse nützlich.

Aufgrund ihrer nicht standardisierten Definition lassen sich die Kernkennzahlen (im Gegensatz zu den IFRS-Kennzahlen) möglicherweise nicht mit ähnlichen Kennzahlen anderer Unternehmen vergleichen. Diese Kernkennzahlen werden nur präsentiert, um den Anlegern ein umfassenderes Verständnis der Beurteilung der zugrunde liegenden Unternehmensperformance durch das Management zu ermöglichen. Die Kernkennzahlen sind kein Ersatz für die gemäss IFRS ausgewiesenen Kennzahlen und sollten nicht als solcher betrachtet werden.

Die Kernkennzahlen besitzen als interne Kennzahlen zur Messung der Konzernperformance nur begrenzte Aussagekraft. Deshalb beschränkt sich der Performance-Management-Prozess nicht nur auf diese Messgrössen. Ein Beispiel für die begrenzte Aussagekraft der Kernkennzahlen ist die Tatsache, dass diese Kennzahlen nicht alle Ereignisse eines Berichtszeitraums widerspiegeln – wie etwa die Auswirkungen einer Akquisition oder von Abschreibungen auf erworbenen immateriellen Vermögenswerten.

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2011 UND 2010 – KONZERN

2011	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- bedingte Veräusserungs- gewinne, Restrukturierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	40 392	2 918	278	5	246	43 839
Operatives Ergebnis	10 998	3 028	1 224	148	511	15 909
Gewinn vor Steuern	10 773	3 238	1 224	148	552	15 935
Steuern	- 1 528					- 2 445 ⁵
Reingewinn	9 245					13 490
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	3,83					5,57

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln

Nettoumsatz	58 566				117	58 683
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 18 983	2 918	278	5	129	- 15 653

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 15 079				2	- 15 077
Forschung & Entwicklung	- 9 583	93	341		- 90	- 9 239
Administration & allgemeine Kosten	- 2 970	13				- 2 957
Übrige Erträge	1 354		- 3	- 102	- 806	443
Übrige Aufwendungen	- 3 116	4	608	245	1 159	- 1 100

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	528	210			41	779
--	-----	-----	--	--	----	-----

¹Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarktetem Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; Administration & allgemeine Kosten enthält wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; die übrigen Aufwendungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält wiederkehrende Abschreibungen von USD 162 Millionen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, die nach der Kapitalzurechnungsmethode in der Bilanzierung von Novartis für Roche enthalten sind und USD 48 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen für *Rasilez/Tekturna*, Consumer Health in den USA und andere immaterielle Vermögenswerte; Forschung & Entwicklung enthält Wertminderungen vor allem für PTK796, AGO178 (Agomelatin), PRT128, SMC021 und erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter; die übrigen Erträge beinhalten Wertaufholungen; Übrige Aufwendungen beinhalten Wertminderungen in Höhe von USD 314 Millionen für *Rasilez/Tekturna*, USD 47 Millionen für SMC021, USD 17 Millionen für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten und Beträge für Finanzanlagen.

³Akquisitionsbedingte Veräusserungsgewinne, Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten eine akquisitionsbedingte Neubewertung der Vorräte; die übrigen Erträge beinhalten einen Gewinn aus dem Verkauf von Produkten, der von den Behörden für die Genehmigung der Fusion mit Alcon gefordert wurde; die übrigen Aufwendungen beziehen sich vor allem auf Kosten für die Integration von Alcon.

⁴Sonderpositionen: Die Nettoumsätze mit Dritten enthalten eine Rückstellung für Retouren in Bezug auf *Rasilez/Tekturna* und eine Rückstellung für den Rückruf von Produkten zur Selbstmedikation; die Herstellungskosten der verkauften Produkte und Marketing & Verkauf beinhalten Aufwendungen in Bezug auf Consumer Health in den USA; die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die übrigen Erträge und die übrigen Aufwendungen beinhalten einen Restrukturierungsaufwand für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; die Herstellungskosten der verkauften Produkte und die übrigen Aufwendungen beinhalten Aufwendungen für die Restrukturierungen in der Schweiz in Höhe von USD 254 Millionen; Forschung & Entwicklung enthält die Verringerung einer bedingten Gegenleistung von USD 106 Millionen im Zusammenhang mit einem Unternehmenszusammenschluss bei Sandoz; die übrigen Erträge und Aufwendungen beinhalten einen Ertrag von USD 183 Millionen aus der Beilegung der Jump-Rechtsstreitigkeit, einen Ertrag von USD 100 Millionen aus der Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, einen Ertrag von USD 85 Millionen aus der Beilegung eines Versicherungsstreits, Gewinne aus der Veräusserung von Produkten in Höhe von USD 378 Millionen, Aufwendungen von USD 284 Millionen für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, USD 161 Millionen für Restrukturierungsprojekte in den Bereichen IT und Finanzen, einen Betrag von USD 295 Millionen in Bezug auf *Rasilez/Tekturna*, einen Betrag von USD 13 Millionen für SMC021 und übrige Restrukturierungskosten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält einen Aufwand von USD 41 Millionen für den Anteil von Novartis an der Restrukturierung von Roche.

⁵Steuern auf die Anpassung zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den Steuersatz der Jurisdiktion, in der die Anpassung vorgenommen wurde. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig, davon ausgenommen sind jedoch Sonderpositionen in einigen Jurisdiktionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 5,2 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 917 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 17,8%.

⁶Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

2010	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- bedingte Veräusserungs- gewinne, Restrukturierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	37 073	1 061	- 90	471	2	38 517
Operatives Ergebnis	11 526	1 135	981	600	- 236	14 006
Gewinn vor Steuern	11 702	1 560	981	280	- 104	14 419
Steuern	- 1 733					- 2 390 ⁵
Reingewinn	9 969					12 029
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	4,28					5,15

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 14 488	1 061	- 90	471	2	- 13 044
--	----------	-------	------	-----	---	----------

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 13 316	1				- 13 315
Forschung & Entwicklung	- 9 070	69	903		18	- 8 080
Administration & allgemeine Kosten	- 2 481	4				- 2 477
Übrige Erträge	1 234		- 10		- 739	485
Übrige Aufwendungen	- 1 914		178	129	483	- 1 124

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	804	425		- 320	132	1 041
--	-----	-----	--	-------	-----	-------

¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Marketing & Verkauf enthält wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; Administration & allgemeine Kosten enthält wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält wiederkehrende Abschreibungen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, vor allem für die Beteiligungen an Roche und Alcon

² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und produktionsbezogene Wertminderungen, einschliesslich einer zusätzlichen Wertaufholung in Höhe von USD 100 Millionen bei Pharmaceuticals für eine 2007 erfolgte Wertberichtigung auf *Famvir*; Forschung & Entwicklung enthält Wertberichtigungen für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter, vor allem Aufwendungen in Höhe von USD 856 Millionen für die Beendigung der Entwicklungsprojekte für *Mycograb*, *Albinterferon alfa-2b*, *PTZ601* und *ASA404*; die Übrigen Erträge beinhalten Wertaufholungen, vor allem für Sachanlagen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Wertminderungen, vor allem für Finanzanlagen, davon USD 45 Millionen bei Pharmaceuticals, USD 98 Millionen bei Vaccines and Diagnostics und USD 20 Millionen bei Corporate; ebenfalls enthalten sind Wertminderungen auf Sachanlagen bei Vaccines and Diagnostics in Höhe von USD 14 Millionen.

³ Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten vor allem Aufwendungen von USD 467 Millionen in Bezug auf die erforderliche Neubewertung der Vorräte von Alcon zum fairen Wert; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Aufwendungen in Höhe von USD 99 Millionen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Alcon bei Corporate und von Alcon erfasste Aufwendungen in Höhe von USD 30 Millionen aufgrund des Übergangs der Mehrheitsbeteiligung an Alcon; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält einen Gewinn von USD 378 Millionen aus der Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung an Alcon, einen Aufwand von USD 43 Millionen für die Umbuchung von in der Gesamtergebnisrechnung kumulierten Verlusten für Alcon seit dessen Einbeziehung als assoziiertes Unternehmen im Jahr 2008 und einen Aufwand von USD 15 Millionen für den Übergang der Mehrheitsbeteiligung.

⁴ Sonderpositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Abschreibungen auf Vorräten bei Vaccines and Diagnostics aufgrund eines Restrukturierungsprogramms; Forschung & Entwicklung enthält einen Aufwand von USD 18 Millionen für die Beendigung einer Entwicklungszusammenarbeit bei Sandoz; die Übrigen Erträge beinhalten einen Veräusserungsgewinn für *Enablex* in Höhe von USD 392 Millionen bei Pharmaceuticals, Erlöse in Höhe von USD 42 Millionen bei Pharmaceuticals aus der Beilegung einer Rechtsstreitigkeit mit Teva in Bezug auf *Famvir*, einen Veräusserungsgewinn in Höhe von USD 33 Millionen für *Tofranil* bei Pharmaceuticals und einen Gewinn aus der Kürzung des Schweizer Pensionsplans in Höhe von USD 265 Millionen bei Corporate; die Übrigen Aufwendungen beinhalten vor allem eine Rückstellung in Höhe von USD 152,5 Millionen für einen Rechtsfall in Bezug auf Geschlechterdiskriminierung in den USA bei Pharmaceuticals, Aufwendungen von USD 203 Millionen für Restrukturierungsprogramme bei Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics und Sandoz, eine Rückstellung in Höhe von USD 25,5 Millionen im Zusammenhang mit einer staatlichen Untersuchung in den USA bei Pharmaceuticals, USD 45 Millionen für die Beilegung einer Rechtsstreitigkeit bei Vaccines and Diagnostics und einen Aufwand von USD 38 Millionen für die Beilegung einer Rechtsstreitigkeit bei Sandoz; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften spiegelt einen zusätzlichen Aufwand von USD 43 Millionen für den Anteil von Novartis an den Restrukturierungsaufwendungen von Roche für Genentech wider, der von Roche im zweiten Halbjahr 2009, von Novartis jedoch erst im Jahr 2010 erfasst wurde, des Weiteren enthält diese Position einen geschätzten Aufwand von USD 89 Millionen für den Anteil von Novartis am Ende 2010 angekündigten Restrukturierungsprogramm von Roche.

⁵ Steuern auf die Anpassungen zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den Steuersatz der Jurisdiktion, in der die Anpassung vorgenommen wurde. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögensgegenständen sowie andere akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig, davon ausgenommen sind jedoch Sonderpositionen in einigen Jurisdiktionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 2,7 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 657 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 24,2%.

⁶ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

ÜBERLEITUNG DES OPERATIVEN ERGEBNISSES DER SEGMENTE ZUM OPERATIVEN KERNERGEBNIS 2011 UND 2010¹

	Pharmaceuticals		Alcon	
	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 ² Mio. USD
Operatives Ergebnis	8 296	8 471	1 472	796
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	423	457	1 928	65
Wertminderungen				
Immaterielle Vermögenswerte	552	796	20	
Sachanlagen – Produktionsstätten ³	12		5	
Übrige Sachanlagen	391	- 4		
Finanzanlagen	30	41	4	
Total Wertminderungen	985	833	29	
Akquisitionsbedingte Positionen				
– Gewinne	- 81		- 21	
– Aufwendungen			233	489
Total akquisitionsbedingte Positionen, netto	- 81		212	489
Sonderpositionen				
Ausserordentliche Veräusserungsgewinne	- 334	- 425		
Restrukturierungsaufwendungen in der Schweiz ³	249			
Restrukturierungsaufwendungen – Produktionsstätten ausserhalb der Schweiz ³	90	11	52	
Übrige Restrukturierungsaufwendungen	81	100		
Positionen bezüglich Rechtsfällen				
– Ertrag	- 100	- 42	- 229	
– Aufwand	80	181	45	
Gewinn aus der Kürzung des Schweizer Pensionsplans				
Übriger ausserordentlicher Ertrag			- 17	
Übriger ausserordentlicher Aufwand	351			
Total Sonderpositionen	417	- 175	- 149	
Total Anpassungen	1 744	1 115	2 020	554
Operatives Kernergebnis	10 040	9 586	3 492	1 350
Operative Kernmarge	30,9%	31,6%	35,1%	30,4%

¹Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

²Die konsolidierten Ergebnisse von Alcon, Inc. sind nur für den Zeitraum ab der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung am 25. August 2010 bis 31. Dezember 2010 enthalten.

Das von der Division Pharmaceuticals transferierte Augenheilmittelgeschäft und die von der Division Consumer Health transferierte CIBA Vision sind für das Gesamtjahr enthalten.

³Bezieht sich auf die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten (Schweizer Anteil beträgt ungefähr USD 100 Millionen).

Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health		Corporate		Total	
2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
1 422	1 321	- 249	612	727	778	- 670	- 452	10 998	11 526
383	293	231	259	59	61	4		3 028	1 135
25	11	8		14	6			619	813
			14					17	14
1		2		2				396	- 4
		135	98			23	19	192	158
26	11	145	112	16	6	23	19	1 224	981
								- 102	
	12	5				12	99	250	600
	12	5				12	99	148	600
				- 44				- 378	- 425
				5				254	
3		3	38	4				152	49
- 11	49			- 1				69	149
								- 329	- 42
204	56		45					329	282
							- 265		- 265
- 106						- 85		- 208	
				107		164	16	622	16
90	105	3	83	71		79	- 249	511	- 236
499	421	384	454	146	67	118	- 131	4 911	2 480
1 921	1 742	135	1 066	873	845	- 552	- 583	15 909	14 006
20,3%	20,3%	6,8%	36,5%	18,9%	19,4%			27,2%	27,7%

ÜBERLEITUNG DER ANGEPASTEN PRO-FORMA-DATEN 2010 DER GESCHÄFTSDIVISION ALCON

Am 25. August 2010 erwarb Novartis eine Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc.. Die Ergebnisse von Alcon, Inc. wurden seither in den konsolidierten IFRS-Ergebnissen des Novartis Konzerns erfasst (Erläuterung 2 zur Konzernrechnung enthält weitere Informationen).

Novartis ist der Auffassung, dass die Darstellung von Pro-forma-Informationen das Verständnis der Investoren in Bezug auf die operative Leistungsfähigkeit der fusionierten Unternehmen unterstützt, indem eine Vergleichsbasis für die konsolidierten Ergebnisse der Division Alcon im Jahr 2011 geschaffen wird. Ohne diese Pro-forma-Ergebnisse würden die angepassten Ergebnisse von Alcon bis zum 25. August 2010 nur die Ergebnisse von CIBA Vision und der auf Alcon übergegangenen ophthalmologischen Produkte der Division Pharmaceuticals umfassen. Dementsprechend hätte ein Vergleich zwischen den Ergebnissen der Division Alcon des Jahres 2011 und den angepassten Ergebnissen des Jahres 2010 keinerlei Aussagekraft.

Aus diesem Grund hat Novartis Pro-forma-Informationen erstellt, bei denen davon ausgegangen wird, dass die Akquisition von Alcon, Inc. am 1. Januar 2011 abgeschlossen wurde. Mit den Pro-forma Angaben wird nicht versucht, darzustellen, wie die tatsächlichen Ergebnisse gewesen wären, hätte die Transaktion zu dem oben angegebenen Datum stattgefunden.

Die Pro-forma-Angaben beinhalten die Daten zur konsolidierten Erfolgsrechnung von Alcon im Geschäftsjahr 2010 ab dem 1. Januar 2010. Darüber hinaus beinhalten die Pro-forma-Angaben eine Bereinigung um die Auswirkungen von Desinvestitionen, die von den Behörden für die Genehmigung der Fusion mit Alcon gefordert wurden, sowie um ausserordentliche Kosten im Zusammenhang mit der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon.

(in Mio. USD)	Konsolidierte Ergebnisse von Alcon, Inc., vom 1. Januar 2010 bis 25. August 2010 ¹		2010 Pro-forma
	2010 Angepasst		
Nettoumsatz mit Dritten	4 446	4 585	9 031
Umsätze mit anderen Segmenten	14		14
Nettoumsätze der Segmente	4 460	4 585	9 045
Andere Erlöse	34	5	39
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 1 760	- 2 442	- 4 202
Bruttoergebnis	2 734	2 148	4 882
Marketing & Verkauf	- 1 299	- 1 060	- 2 359
Forschung & Entwicklung	- 352	- 478	- 830
Administration & allgemeine Kosten	- 255	- 255	- 510
Übrige Erträge	7		7
Übrige Aufwendungen	- 39	30	- 9
Operatives Ergebnis	796	385	1 181
<i>In % des Nettoumsatzes</i>	<i>17,9%</i>	<i>8,4%</i>	<i>13,1%</i>
Anpassungen an die Kerneergebnisse			
Herstellungskosten der verkauften Produkte	519	1 379	1 898
Forschung & Entwicklung	1	3	4
Administration & allgemeine Kosten	4	8	12
Übrige Aufwendungen	30	- 30	
Operatives Kerneergebnis	1 350	1 745	3 095
<i>In % des Nettoumsatzes</i>	<i>30,4%</i>	<i>38,1%</i>	<i>34,3%</i>

¹Hier wird angenommen, dass der Erwerb von Alcon, Inc. per 1. Januar 2010 erfolgte. Deshalb sind USD 1,4 Milliarden zusätzliche Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, die sich aus der Aufteilung des Kaufpreises ergaben, enthalten sowie Kosten in Verbindung mit der Akquisition und dem Übergang der Mehrheitsbeteiligung von USD 145 Millionen ausgeschlossen.

QUARTALSÜBERSICHT 2011 UND 2010

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2011	Q1	Q2	Q3	Q4	2010
Nettoumsatz	14 027	14 915	14 843	14 781	58 566	12 131	11 716	12 578	14 199	50 624
Andere Erlöse	195	208	191	215	809	225	205	242	265	937
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-4 458	-4 619	-4 788	-5 118	-18 983	-3 096	-3 206	-3 662	-4 524	-14 488
Bruttoergebnis	9 764	10 504	10 246	9 878	40 392	9 260	8 715	9 158	9 940	37 073
Marketing & Verkauf	-3 524	-3 904	-3 652	-3 999	-15 079	-3 014	-3 145	-3 167	-3 990	-13 316
Forschung & Entwicklung	-2 188	-2 397	-2 475	-2 523	-9 583	-2 037	-1 893	-2 548	-2 592	-9 070
Administration & allgemeine Kosten	-694	-738	-734	-804	-2 970	-570	-543	-574	-794	-2 481
Übrige Erträge	549	502	213	90	1 354	180	389	97	568	1 234
Übrige Aufwendungen	-499	-645	-647	-1 325	-3 116	-308	-562	-379	-665	-1 914
Operatives Ergebnis	3 408	3 322	2 951	1 317	10 998	3 511	2 961	2 587	2 467	11 526
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	117	130	151	130	528	103	158	368	175	804
Zinsaufwand	-189	-190	-198	-174	-751	-133	-175	-188	-196	-692
Übriger Finanzertrag und -aufwand	22	-16	4	-12	-2	49	14	27	-26	64
Gewinn vor Steuern	3 358	3 246	2 908	1 261	10 773	3 530	2 958	2 794	2 420	11 702
Steuern	-537	-520	-420	-51	-1 528	-582	-521	-475	-155	-1 733
Reingewinn Konzern	2 821	2 726	2 488	1 210	9 245	2 948	2 437	2 319	2 265	9 969
<i>Zuzurechnen:</i>										
Aktionären der Novartis AG	2 770	2 704	2 464	1 175	9 113	2 933	2 417	2 275	2 169	9 794
Nicht beherrschenden Anteilen	51	22	24	35	132	15	20	44	96	175
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	1,21	1,13	1,02	0,49	3,83	1,29	1,06	0,99	0,95	4,28
Nettoumsätze nach Segmenten¹										
Pharmaceuticals	7 698	8 338	8 159	8 313	32 508	7 227	7 609	7 500	7 970	30 306
Alcon	2 416	2 625	2 492	2 425	9 958	507	516	1 138	2 285	4 446
Sandoz	2 373	2 466	2 340	2 294	9 473	2 001	1 973	2 198	2 420	8 592
Vaccines and Diagnostics	371	299	655	671	1 996	1 361	564	632	361	2 918
Consumer Health	1 169	1 187	1 197	1 078	4 631	1 035	1 054	1 110	1 163	4 362
Nettoumsatz Konzern	14 027	14 915	14 843	14 781	58 566	12 131	11 716	12 578	14 199	50 624
Operatives Ergebnis nach Segmenten¹										
Pharmaceuticals	2 461	2 791	2 219	825	8 296	2 245	2 260	1 765	2 201	8 471
Alcon	524	371	341	236	1 472	147	108	233	308	796
Sandoz	412	283	333	394	1 422	310	289	430	292	1 321
Vaccines and Diagnostics	-101	-214	24	42	-249	839	-42	68	-253	612
Consumer Health	265	225	210	27	727	157	221	276	124	778
Nettoergebnis Corporate	-153	-134	-176	-207	-670	-229	83	-227	-259	-632
Operatives Ergebnis Konzern	3 408	3 322	2 951	1 317	10 998	3 511	2 961	2 587	2 467	11 526
Operatives Kerneergebnis										
Operatives Kerneergebnis	4 012	4 235	4 112	3 550	15 909	3 865	3 276	3 699	3 166	14 006
Kernreingewinn	3 376	3 564	3 539	3 011	13 490	3 309	2 771	3 146	2 803	12 029
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	1,41	1,48	1,45	1,23	5,57	1,45	1,20	1,36	1,14	5,15

¹ Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2007–2011

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	2011	2010 ¹	2009 ¹	2008 ²	2007 ²
Nettoumsatz des Konzerns mit Dritten, fortzuführende Geschäftsbereiche	58 566	50 624	44 267	41 459	38 072
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 15,7	14,4	6,8	8,9	10,7
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals	32 508	30 306	28 287	26 331	24 025
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 7,3	7,1	7,4	9,6	6,4
Nettoumsatz Division Alcon	9 958	4 446	1 965	1 688	1 531
Veränderung gegenüber Vorjahr	% n.a.	n.a.	16,4	10,3	7,6
Nettoumsatz Division Sandoz	9 473	8 592	7 493	7 557	7 169
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 10,3	14,7	-0,8	5,4	20,3
Nettoumsatz Division Vaccines and Diagnostics	1 996	2 918	2 424	1 759	1 452
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -31,6	20,4	37,8	21,1	n. a.
Nettoumsatz Division Consumer Health, fortzuführende Geschäftsbereiche	4 631	4 362	4 098	4 124	3 895
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 6,2	6,4	-0,6	5,9	12,0
Nettoumsatz der aufgegebenen Geschäftsbereiche ³					1 728
Operatives Ergebnis der fortzuführenden Geschäftsbereiche	10 998	11 526	11 526	8 964	6 781
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -4,6	15,5	28,6	32,2	-11,3
In % des Nettoumsatzes	% 18,8	22,8	26,0	21,6	17,8
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 16,2	18,1	21,4	18,0	15,0
In % des durchschnittlichen Nettobetriebsvermögens	% 13,3	16,6	21,8	19,1	16,7
Operatives Ergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche ³				70	6 152
Reingewinn der fortzuführenden Geschäftsbereiche	9 245	9 969	8 454	8 163	6 540
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -7,3	17,9	3,6	24,8	-4,2
In % des Nettoumsatzes	% 15,8	19,7	19,1	19,7	17,2
Reingewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche ³				70	5 428
Konzernreingewinn	9 245	9 969	8 454	8 233	11 968
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 13,6	15,7	15,7	16,5	26,4
Dividenden der Novartis AG⁴	5 762	5 368	4 486	3 941	3 345
In % des Reingewinns der fortzuführenden Geschäftsbereiche ⁵	% 63,2	54,8	53,4	48,5	51,3
Geldfluss aus operativer Tätigkeit⁶	14 309	14 067	12 191	9 769	9 210
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 1,7	15,4	24,8	6,1	10,9
In % des Nettoumsatzes	% 24,4	27,8	27,5	23,6	24,2
Free Cashflow⁶	12 503	12 346	9 446	7 646	6 359
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 1,3	30,7	23,5	20,2	4,3
In % des Nettoumsatzes	% 21,3	24,4	21,3	18,4	16,7
Erwerb von Sachanlagen⁶	2 167	1 678	1 887	2 106	2 549
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 29,1	-11,1	-10,4	-17,4	43,3
In % des Nettoumsatzes	% 3,7	3,3	4,3	5,1	6,7
Abschreibungen auf Sachanlagen⁶	1 728	1 363	1 241	1 205	1 130
In % des Nettoumsatzes	% 3,0	2,7	2,8	2,9	3,0
Forschung & Entwicklung (Kern)⁶	9 239	8 080	7 287	6 776	6 186
In % des Nettoumsatzes	% 15,8	16,0	16,5	16,3	16,2
Forschung & Entwicklung (Kern), Division Pharmaceuticals	6 860	6 344	5 909	5 335	4 914
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	% 21,1	20,9	20,9	20,3	20,5
Total Vermögenswerte	117 496	123 318	95 505	78 299	75 452
Flüssige Mittel	5 075	8 134	17 449	6 117	13 201
Eigenkapital	65 940	69 769	57 462	50 437	49 396
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital	0,31:1	0,33:1	0,24:1	0,15:1	0,12:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	1,04:1	1,08:1	1,7:1	1,3:1	1,6:1
Nettobetriebsvermögen⁶	81 094	84 622	54 001	51 684	41 989
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -4,2	56,7	4,5	23,1	7,3
In % des Nettoumsatzes	% 138	167	122	125	110
Personalaufwand⁶	14 913	12 240	10 920	10 634	9 893
In % des Nettoumsatzes	% 25,5	24,2	24,7	25,6	26,0
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente) am Jahresende⁶	123 686	119 418	99 834	96 717	98 200
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt pro Vollzeitstellenäquivalent) ⁶	USD 481 818	461 788	450 438	425 402	395 675

¹Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen; eine detaillierte Erläuterung findet sich auf den Seiten 165 und 166.

²2007 und 2008 wurden lediglich hinsichtlich des Transfers von CIBA Vision von Consumer Health zu Alcon angepasst.

³Aufgegebene Geschäftseinheiten der Division Consumer Health (Gerber, Medical Nutrition und Nutrition & Santé).

⁴2011: Dividendenantrag an die im Februar 2012 stattfindende Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Dritttaktionäre der Novartis AG ausbezahlt wurden.

⁵Basierend auf dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen.

⁶Beinhaltet nur die fortzuführenden Geschäftsbereiche.

n.a. - nicht anwendbar

KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE IM JAHR 2011

- Der Kurs der in der Schweiz notierten Novartis Aktie fiel um 2% auf CHF 53,70.
- Der Kurs der American Depository Shares (ADS) sank um 3% auf USD 57,17.

Der Schlusskurs der Novartis Aktie lag bei CHF 53,70 und verringerte sich damit um 2% gegenüber dem Jahresendkurs 2010 von CHF 54,95. Die Novartis American Depository Shares (ADS) sanken um 3% auf USD 57,17 von USD 58,95 am Jahresende 2010. Im Vergleich dazu fiel der Swiss Market Index (SMI) im Jahr 2011 um 7,8%, während der World Pharmaceutical Index (MSCI) im Jahresverlauf um 9,0% zulegte. Über einen längeren Zeitraum hinweg hat Novartis kontinuierlich eine solide Performance erbracht und dabei vom 1. Januar 1996 bis zum 31. Dezember 2011 eine durchschnittliche jährliche Gesamt-Aktienrendite von 8,7% erzielt. Diese Rendite übersteigt deutlich diejenige anderer grosser Pharmaunternehmen, die 7,3% betrug, oder die Rendite des World Pharmaceutical Index (MSCI), die bei 7,5% lag.

Am 8. April 2011 wurden im Zusammenhang mit der Fusion mit Alcon 165 Millionen Aktien ausgegeben, die sich aus 108 Millionen neu emittierten Aktien und 57 Millionen eigenen Aktien zusammensetzten. Das entspricht einer Zunahme der Anzahl ausstehender Aktien um 7,2% seit dem 31. Dezember 2010.

Die Marktkapitalisierung von Novartis belief sich am 31. Dezember 2011 auf USD 138 Milliarden, gegenüber USD 134 Milliarden am Jahresende 2010.

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

2011 führte Novartis die Aktienrückkäufe durch, die zum Zeitpunkt der Bekanntgabe der Fusion mit Alcon festgelegt wurden. Diese Aktienrückkäufe beliefen sich auf eine Summe von USD 5,3 Milliarden. Sie umfassten den Kauf von Alcon Aktien im Wert von USD 2,4 Milliarden, eine bedingte Barzahlung von USD 0,5 Milliarden sowie den Rückkauf von Novartis Aktien in Höhe von USD 2,4 Milliarden (39,4 Millionen Aktien). Alle genannten Novartis Aktien wurden im ersten Halbjahr 2011 über die zweite Handelslinie zurückgekauft. Des Weiteren kaufte Novartis im zweiten Halbjahr 2011 über die erste Handelslinie Novartis Aktien im Wert von USD 1,1 Milliarden (20,4 Millionen Aktien) zurück. Diese Aktien werden als eigene Aktien gehalten und dienen hauptsächlich der Deckung zukünftiger Mitarbeiterbeteiligungsprogramme.

Im Jahr 2011 wurden keine Aktien vernichtet, da in den zwölf Monaten bis Dezember 2010 keine Rückkäufe erfolgt waren.

Novartis wird den Aktionären an der Generalversammlung im Februar 2012 den Antrag stellen, alle Aktien zu löschen, die im Jahr 2011 über die zweite Handelslinie zurückgekauft wurden. Wenn der Antrag

angenommen wird, werden insgesamt 39,4 Millionen Aktien, d. h. 1,4% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals von Novartis, gelöscht und das Aktienkapital entsprechend herabgesetzt.

SEIT 1996 KONTINUIERLICH STEIGENDE DIVIDENDE

Der Verwaltungsrat wird der am 23. Februar 2012 stattfindenden Generalversammlung für 2011 eine Dividendenerhöhung um 2% auf CHF 2,25 pro Aktie (2010: CHF 2,20) vorschlagen. Es ist dies die 15. Erhöhung der Dividende pro Aktie in Folge seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen auf ausstehenden Aktien auf ungefähr USD 5,8 Milliarden (2010: USD 5,4 Milliarden) belaufen, und die Ausschüttungsquote wird gemessen an dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn 63% (2010: 55%) betragen. Basierend auf dem Jahresendkurs 2011 von CHF 53,70 ergibt sich eine Dividendenrendite von 4,2% (2010: 4,0%). Die Dividenden werden am 1. März 2012 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 146,3 Millionen eigenen Aktien sind alle ausgegebenen Aktien dividendenberechtigt.

DIREKTE AKTIENPLÄNE

Novartis bietet US-amerikanischen Investoren seit 2001 den ADS Direct Plan an, mit dem diese auf einfache und kostengünstige Weise Novartis Aktien direkt erwerben und Dividenden reinvestieren können. Der Plan betrifft Novartis ADS, die an der New Yorker Börse gehandelt werden (Symbol: NVS). Am Ende des Geschäftsjahres 2011 zählte der ADS Direct Plan 1 122 Teilnehmer.

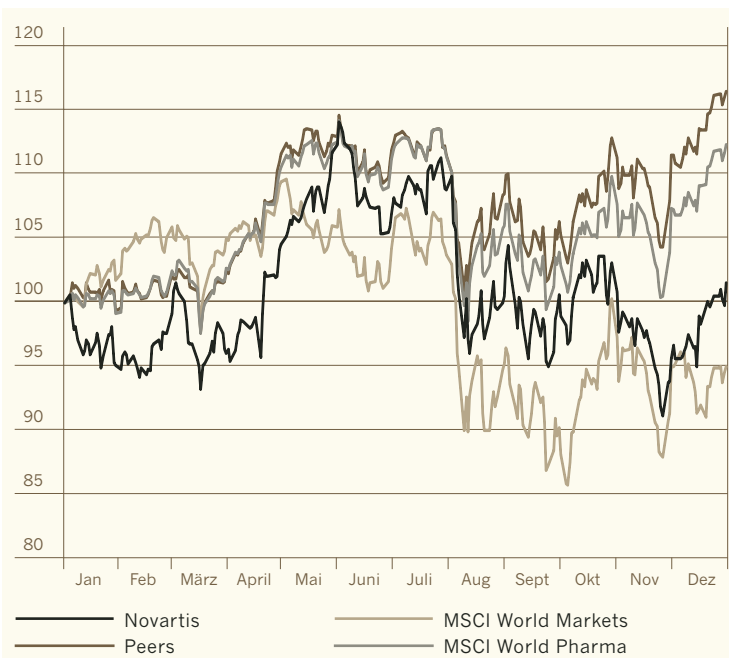
Seit September 2004 wird auch Investoren, die in der Schweiz, in Liechtenstein, Frankreich oder Grossbritannien ansässig sind, ein direkter Aktienplan angeboten – der erste seiner Art in Europa. Mit dem Aktienplan bietet Novartis den Anlegern eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, Novartis Namenaktien direkt zu erwerben und kostenlos bei SIX SAG AG zu hinterlegen. Ende 2011 partizipierten insgesamt 9 403 Aktionäre an diesem Programm.

INFORMATIONEN ZUR NOVARTIS AKTIE

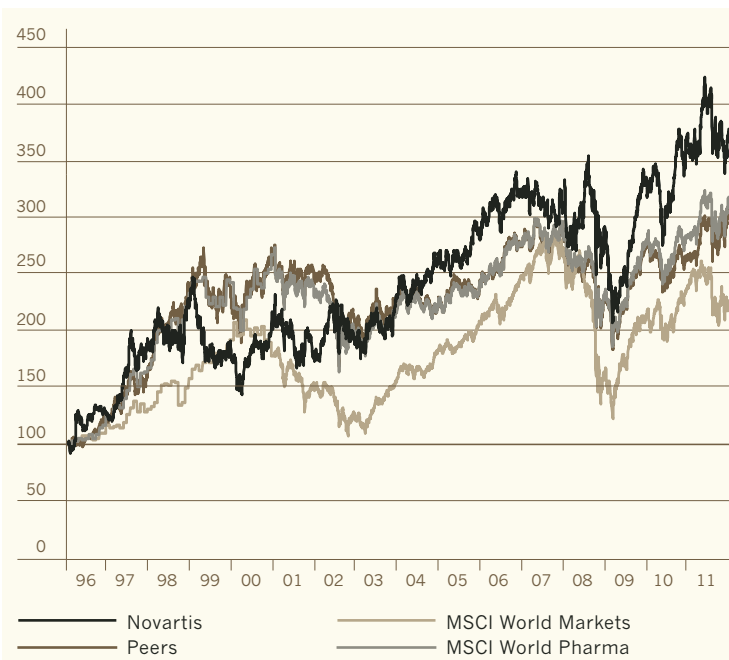
Weitere Informationen finden Sie im Internet unter <http://www.novartis.com/investors>.

ENTWICKLUNG DES NOVARTIS AKTIENKURSES 2011

(in USD)



ENTWICKLUNG DER NOVARTIS GESAMT-AKTIEARENDEITE 1996–2011 (in USD)



Quelle: Datastream. Hinweis: Die Daten werden per 1. Januar in US-Dollar umgerechnet und auf 100 zurückgesetzt. Währungsschwankungen wirken sich auf die ausgewiesene relative Performance von Novartis gegenüber Indizes und Konkurrenzunternehmen aus.

KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2011	2010
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 745 623 000	2 637 623 000
Eigene Aktien ¹	338 929 143	348 177 822
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 406 693 857	2 289 445 178
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 382 461 761	2 285 668 065

¹ Ungefähr 181 Millionen eigene Aktien (2010: 181 Millionen) werden in Konzerngesellschaften gehalten, die deren Verfügbarkeit einschränken.

ANGABEN PRO AKTIE¹

	2011	2010
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,83	4,28
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,78	4,26
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (USD)	6,01	6,15
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende (USD)	27,36	27,60
Dividende (CHF) ²	2,25	2,20

¹ Mit Ausnahme des Eigenkapitals pro Aktie am Jahresende liegt den Angaben die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien zugrunde.

² 2011: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 23. Februar 2012 stattfindenden Generalversammlung.

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2011	2010
Kurs/Gewinn-Verhältnis ¹	14,9	13,6
Unternehmenswert/EBITDA	9,1	10,4
Dividendenrendite (%) ¹	4,2	4,0

¹ Basierend auf dem Aktienkurs von Novartis am jeweiligen Jahresende.

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN AMERICAN DEPOSITORY SHARES (ADS)

	2011	2010
Kurs am Jahresende (USD)	57,17	58,95
Höchststand ¹	64,52	59,77
Tiefststand ¹	51,65	43,78
Anzahl ausstehender ADS ²	302 128 359	251 330 166

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen

² Die Depotstelle, JPMorgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebener American Depositary Share (ADS).

AKTIENKURS (CHF)

	2011	2010
Kurs am Jahresende	53,70	54,95
Höchststand ¹	55,80	60,25
Tiefststand ¹	39,99	50,55
Börsenkapitalisierung am Jahresende (USD Milliarden)²	137,5	133,7
Börsenkapitalisierung am Jahresende (CHF Milliarden)²	129,2	125,8

¹Basierend auf den Tagesschlusskursen

²Die Marktkapitalisierung wurde auf Basis der Anzahl ausstehender Aktien berechnet (abzüglich eigener Aktien).

BÖRSENHANDEL

Die Aktien von Novartis sind in der Schweiz notiert und werden an der Schweizer Börse SIX gehandelt. Die American Depositary Shares (ADS) werden an der New Yorker Börse gehandelt.

SYMBOLE

	Schweizer Börse SIX (Reuters/Bloomberg)	NYSE (Reuters/ Bloomberg)
Aktien	NOVN.VX/NOVN VX	
ADS		NVS

BREIT GESTREUTER AKTIENBESITZ

Die Aktien von Novartis sind breit gestreut. Am 31. Dezember 2011 hatte Novartis rund 165 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre (2010: 160 000), die 75% der ausgegebenen Aktien vertraten. Den Angaben im Aktienregister der Novartis AG zufolge und unter Ausschluss eigener Aktien wurden ungefähr 43% (2010: 45%) der namentlich registrierten Aktien in der Schweiz gehalten und 45% (2010: 42%) in den USA. Rund 12% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Gesellschaften und Treuhänder etwa 88% der Aktien besitzen.

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2011 und 2010 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Nettoumsatz	3	58 566	50 624
Andere Erlöse		809	937
Herstellungskosten der verkauften Produkte		- 18 983	- 14 488
Bruttoergebnis		40 392	37 073
Marketing & Verkauf		- 15 079	- 13 316
Forschung & Entwicklung		- 9 583	- 9 070
Administration & allgemeine Kosten		- 2 970	- 2 481
Übrige Erträge		1 354	1 234
Übrige Aufwendungen		- 3 116	- 1 914
Operatives Ergebnis	3	10 998	11 526
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	4	528	804
Zinsaufwand	5	- 751	- 692
Übriger Finanzertrag und -aufwand	5	- 2	64
Gewinn vor Steuern		10 773	11 702
Steuern	6	- 1 528	- 1 733
Reingewinn		9 245	9 969
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		9 113	9 794
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		132	175
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	3,83	4,28
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	3,78	4,26

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2011 und 2010 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Reingewinn		9 245	9 969
Marktwertanpassung der Finanzinstrumente, nach Steuern	8.1	21	-33
Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, nach Steuern	8.2	-1 421	-685
Novartis Anteil an in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.3	1	-94
Währungsumrechnungsdifferenzen		-559	554
Total Gesamtergebnis		7 287	9 711
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG		7 171	9 524
Nicht beherrschenden Anteilen		116	187

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

(Für die am 31. Dezember 2011 und 2010 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	Aktien- kapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio- Reserven Mio. USD	Gewinn- rücklagen Mio. USD	Total Wert- anpassungen Mio. USD	Total Reserven Mio. USD	Nicht beherr- schende Anteile Mio. USD	Total Eigen- kapital Mio. USD
Total Eigenkapital per 1. Januar 2010		957	-132	198	55 096	1 268	56 562	75	57 462
Reingewinn					9 794		9 794	175	9 969
Übriges Gesamtergebnis	8				-94	-176	-270	12	-258
Total Gesamtergebnis					9 700	-176	9 524	187	9 711
Dividenden	9.1				-4 486		-4 486		-4 486
Verkauf eigener Aktien, netto	9.2		4		338		338		342
Aktienbasierte Vergütung	9.3		3		596		596		599
Auswirkungen der Änderung des Beteiligungsverhältnisses an Alcon	9.4				-74		-74		-74
Betrag, um den die Gegenleistung für den Erwerb nicht beherrschender Anteile deren erfassten Wert übersteigt	9.5				-96		-96		-96
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.6							6 311	6 311
Total übriger Eigenkapitalveränderungen			7		-3 722		-3 722	6 311	2 596
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2010		957	-125	198	61 074	1 092	62 364	6 573	69 769
Reingewinn					9 113		9 113	132	9 245
Übriges Gesamtergebnis	8				1	-1 943	-1 942	-16	-1 958
Total Gesamtergebnis					9 114	-1 943	7 171	116	7 287
Dividenden	9.1				-5 368		-5 368		-5 368
Erwerb eigener Aktien, netto	9.2		-31		-3 429		-3 429		-3 460
Aktienbasierte Vergütung	9.3		4		802		802		806
Betrag, um den die Gegenleistung für den Erwerb nicht beherrschender Anteile deren erfassten Wert übersteigt	9.5				-5 664		-5 664		-5 664
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.6							-6 593	-6 593
Fairer Wert der zum Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. verwendeten Novartis Aktien	9.7	59	31		9 073		9 073		9 163
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		59	4		-4 586		-4 586	-6 593	-11 116
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2011		1 016	-121	198	65 602	-851	64 949	96	65 940

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN

(per 31. Dezember 2011 und 2010)

	Erläuterungen	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	10	15 627	15 840
Goodwill	11	29 943	29 692
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	11	31 969	35 231
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	4	8 622	8 385
Latente Steueransprüche	12	5 857	5 240
Finanzanlagen	13	976	1 840
Übrige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte		418	405
Total Anlagevermögen		93 412	96 633
Umlaufvermögen			
Vorräte	14	5 930	6 093
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	10 323	9 873
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	16	1 366	2 815
Flüssige Mittel	16	3 709	5 319
Übriges Umlaufvermögen	17	2 756	2 585
Total Umlaufvermögen		24 084	26 685
Total Vermögenswerte		117 496	123 318
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Aktienkapital	18	1 016	957
Eigene Aktien	18	- 121	- 125
Reserven		64 949	62 364
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		65 844	63 196
Nicht beherrschende Anteile		96	6 573
Total Eigenkapital		65 940	69 769
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	19	13 855	14 360
Latente Steuerschulden	12	6 761	7 689
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	20	7 792	6 842
Total langfristige Verbindlichkeiten		28 408	28 891
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		4 989	4 788
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	21	6 374	8 627
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		1 706	1 710
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	10 079	9 533
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		23 148	24 658
Total Verbindlichkeiten		51 556	53 549
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		117 496	123 318

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2011 und 2010 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Reingewinn		9 245	9 969
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	23.1	9 300	6 162
Dividenden aus assoziierten Gesellschaften		403	568
Dividenden aus Wertschriften		1	3
Erhaltene Zinsen		66	170
Bezahlte Zinsen		-640	-525
Übrige finanzielle Zahlungen		-47	-145
Bezahlte Steuern		-2 435	-2 616
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen		15 893	13 586
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen		-1 471	-1 281
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und anderer Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	23.2	-113	1 762
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		14 309	14 067
Erwerb von Sachanlagen		-2 167	-1 678
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		61	36
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		-220	-554
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		643	545
Erwerb von Finanzanlagen		-139	-124
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen		59	66
Erwerb von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten		-48	-15
Erlöse aus dem Verkauf von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten		5	3
Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften		-12	
Erwerb und Veräusserung von Geschäften	23.3	-569	-26 666
Erwerb von Wertschriften		-1 750	-40 569
Erlöse aus dem Verkauf von Wertschriften		3 345	53 200
Geldfluss für Investitionstätigkeit		-792	-15 756
Erwerb eigener Aktien		-3 628	-311
Veräusserung eigener Aktien		159	711
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		281	5 674
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		-28	-5
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		-3 054	2 610
Erlöse aus der Ausgabe von Aktienkapital an Dritte		4	19
Erwerb nicht beherrschender Anteile an Alcon		-3 187	-32
Dividendenausschüttungen an nicht beherrschende Anteile und übrige Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit		-203	-64
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		-5 368	-4 486
Geldfluss für/aus Finanzierungstätigkeit		-15 024	4 116
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln		-103	-2
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		-1 610	2 425
Flüssige Mittel per 1. Januar		5 319	2 894
Flüssige Mittel per 31. Dezember		3 709	5 319

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die Konzernrechnung der Novartis Gruppe (Konzern oder Novartis) steht im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) wie vom International Accounting Standards Board (IASB) publiziert. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der mit dem Markt- bzw. fairen Wert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Die Rechnungslegung erfordert vom Management Schätzungen und andere Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie die Bilanzierung von Eventualverbindlichkeiten und -forderungen zum Bilanzstichtag, aber auch die Aufwendungen und Erträge der Berichtsperiode beeinflussen. Die tatsächlichen Ergebnisse können von diesen Schätzungen abweichen.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die Rechnungslegung umfasst alle Gesellschaften, welche die Novartis AG, Basel, Schweiz, direkt oder indirekt kontrolliert (im Allgemeinen mit einem Stimmrecht von über 50%). Gesellschaften mit speziellem Zweck (Objektgesellschaften) werden unabhängig von ihrer rechtlichen Form konsolidiert, sofern der Konzern die Ausrichtung der Finanz- und Geschäftspolitik bestimmen und somit Nutzen aus ihrer Geschäftstätigkeit ziehen kann.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (im Allgemeinen definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) und Joint Ventures werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wobei der Konzern seinen geschätzten Anteil am Reingewinn und am Eigenkapital der assoziierten Gesellschaften erfasst. Der Anteil des Konzerns am Ergebnis der assoziierten Gesellschaften wird nach Abzug der darauf entfallenden Steuern und nicht beherrschenden Anteile berechnet und ist in der separaten Position „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Das Novartis Geschäftsjahr endet jeweils am 31. Dezember. Die jährliche Berichtsperiode der einzelnen Konzerngesellschaften endet ebenfalls am 31. Dezember.

Die Erwerbsmethode (Acquisition-Methode) wird auf Unternehmenszusammenschlüsse angewandt, bei denen der Konzern die Kontrolle über eine andere Gesellschaft übernimmt. Die Kosten einer Akquisition werden als Summe der fairen Werte der an den Verkäufer zu entrichtenden Vermögenswerte und der eingegangenen oder übernommenen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Akquisition ermittelt. Der faire Wert der bedingten Gegenleistungen, die früheren Anteilseignern des erworbenen Unternehmens möglicherweise zustehen, ist in den Kosten der Akquisition enthalten. Die Transaktionskosten von

Akquisitionen werden zum Zeitpunkt der Entstehung als Aufwand erfasst. Identifizierbare erworbene Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten aus Unternehmenszusammenschlüssen werden zunächst zu ihrem fairen Wert zum Zeitpunkt der Akquisition, unabhängig vom Ausmass der nicht beherrschenden Anteile, in der Bilanz angesetzt. Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem gezahlten Entgelt für die Erlangung einer beherrschenden Beteiligung plus dem fairen Wert des zuvor nicht beherrschten Anteils am erworbenen Unternehmen und dem fairen Wert des von Novartis im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbenen Anteils am identifizierbaren Nettovermögen als Goodwill aktiviert und in der funktionalen Währung der akquirierten Einheiten ausgewiesen. Die Kosten für den Erwerb einer zusätzlichen Beteiligung an einem bereits beherrschten Unternehmen, die den Wert des auf den entsprechenden nicht beherrschenden Anteil entfallenden identifizierbaren Nettovermögens übersteigen, werden im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Die Differenz zwischen dem aus der Verringerung der Beteiligung an einem beherrschten Unternehmen erzielten Erlös und dem entsprechenden Anteil am Nettovermögen wird im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Bei einer schrittweise erfolgenden Akquisition eines Unternehmens wird jede Neubewertung einer anfänglichen nicht beherrschenden Beteiligung, die aufgrund der Erlangung einer beherrschenden Beteiligung erforderlich wurde, in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Novartis hat sich entschieden, den verbleibenden nicht beherrschenden Anteil an einer beherrschten Konzerngesellschaft nur zum proportionalen Anteil des fairen Werts des identifizierbaren Nettovermögens zu bewerten. Die im Verlauf des Geschäftsjahres erworbenen oder veräusserten Gesellschaften werden ab dem Datum ihrer Übernahme bzw. bis zum Zeitpunkt ihrer Veräusserung in der Konzernrechnung erfasst.

Konzerninterner Aufwand und Ertrag, einschliesslich nicht realisierter Zwischengewinne aus konzerninternen Transaktionen, sowie konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden eliminiert.

FREMDWÄHRUNGEN

Die Novartis Konzernrechnung wird in US-Dollar (USD) dargestellt. Die funktionale Währung bestimmter schweizerischer und ausländischer Finanzgesellschaften ist der US-Dollar und entspricht damit nicht der jeweiligen lokalen Währung. Dies erklärt sich aufgrund der Tatsache, dass Geldflüsse sowie Transaktionen dieser Gesellschaften hauptsächlich in US-Dollar erfolgen. Die funktionale Währung der anderen Konzerngesellschaften ist zumeist die jeweilige lokale Währung. In den Konzerngesellschaften werden auf Fremdwährungen lautende monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Transaktionen werden zum Zeitpunkt ihres Eintretens zum approximativen Wechselkurs bilanziert. Sämtli-

che daraus resultierenden Wechselkursgewinne und -verluste werden in der Erfolgsrechnung dieser Gesellschaften erfasst.

Erträge, Aufwendungen und Geldflüsse der konsolidierten Gesellschaften werden zu monatlichen Durchschnittskursen der Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Die Umrechnung der Bilanzpositionen erfolgt zu Stichtagskursen. Umrechnungsdifferenzen auf dem Eigenkapital, auf langfristigen konzerninternen Finanzierungstransaktionen im Zusammenhang mit den Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften, auf einbehaltenen Gewinnen sowie auf weiteren Eigenkapitalpositionen und auf dem Reingewinn der Berichtsperiode werden unmittelbar in den unter Marktwertanpassungen ausgewiesenen kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Währungsgewinne und -verluste, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder beim Verkauf ausländischer Gesellschaften in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

WERTMINDERUNGEN VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

Die Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn Anzeichen vermuten lassen, dass die Buchwerte der entsprechenden Vermögenswerte nicht mehr erzielbar erscheinen.

Ein Vermögenswert (gemäss Definition) wird grundsätzlich als im Wert gemindert erachtet, wenn sein Buchwert den geschätzten erzielbaren Betrag übersteigt. Gemessen wird der erzielbare Betrag als der höhere Wert aus: a) dem fairen Wert eines Vermögenswerts oder der entsprechenden geldflussgenerierenden Einheit abzüglich Veräusserungskosten und b) seinem Nutzungswert. Der faire Wert widerspiegelt die Einschätzungen des Konzerns bezüglich der Annahmen, die ein Marktteilnehmer bei der Ermittlung des Werts eines Vermögenswerts zugrunde legen würde. Dagegen liegt dem Konzept des Nutzungswerts die Einschätzung des Konzerns in Bezug auf die erwartete Nutzung des Vermögenswerts zugrunde, wobei spezifisch auf Novartis und nicht unbedingt auf andere Gesellschaften zutreffende Faktoren und Effekte berücksichtigt werden. Nutzungswert und fairer Wert werden grundsätzlich auf der Basis einer Analyse der diskontierten Geldflüsse gemessen, für die das Management seine bestmögliche Schätzung der ökonomischen Rahmenbedingungen verwendet, die während der Restnutzungsdauer des Vermögenswerts wahrscheinlich vorherrschen werden. Bei Bewertungen des Nutzungswerts bleiben alle geschätzten künftigen Nettogeldflüsse, die durch eine künftige Restrukturierung oder eine Verbesserung oder Optimierung der Performance eines Vermögenswerts erwartet werden können, ausdrücklich unberücksichtigt.

Die Nettobarwerte unterliegen äusserst sensitiven Schätzungen und Annahmen. Zu diesen Schätzungen und Annahmen zählen unter anderem die folgenden Faktoren:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse
- verwendeter Diskontierungs- und Steuersatz

- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die zur Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgüterprojekten bis hin zur Marktreife anfallen werden
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung einer Marktzulassung
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 25 Jahren)
- Umsatzrückgang nach Patentablauf und Zeitpunkt des Eintritts der Konkurrenz durch Generika
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Folgende Faktoren können eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung zur Folge haben:

- Markteinführung von Generika oder alternativen Produkten
- hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsätze akquirierter Produkte oder im Zusammenhang mit Patenten und Handelsmarken
- hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsatzentwicklung künftiger Produkte aus erworbener Forschung und Entwicklung
- Stilllegung von Produktionsanlagen
- Änderungen in der geplanten Nutzung von Sachanlagen

Goodwill und der Markenname von Alcon haben eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden daher mindestens einmal jährlich einer Wertminderungsprüfung unterzogen. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in der Position „Übriger Aufwand“ ausgewiesen. Die Nutzungsdauer des Markennamens Alcon wird als unbestimmt erachtet, da Alcon in der Vergangenheit starke Umsätze und Geldflüsse erzielte und Novartis die Absicht und auch die Fähigkeit hat, die Marke durch Marktinvestitionen auf absehbare Zeit zu unterstützen. IPR&D sind ebenfalls mindestens einmal jährlich auf ihre Werthaltigkeit hin zu prüfen, wobei eventuelle Wertminderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Forschung & Entwicklung“ erfasst werden. Sobald ein als erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt marktreif ist und zur wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung steht, wird es über die planmässige Nutzungsdauer in der konsolidierten Erfolgsrechnung zulasten der Position „Herstellungskosten der verkauften Produkte“, in der auch allfällige künftige Wertminderungen ausgewiesen werden, abgeschrieben.

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills, der immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Für immaterielle Vermögenswerte werden üblicherweise die Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg prognostiziert. Zur Bewertung des Goodwills und des Markennamens Alcon werden gewöhnlich die Planungen des Managements für die nächsten fünf Jahre zugrunde gelegt und ein Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzzuwachsrate in Höhe der Inflation oder darunter ermittelt. Dabei kommen in der Regel wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

Die Diskontierungssätze in diesen Szenarien sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns, die als Approximation für die gewichteten Kapitalkosten eines vergleichbaren Marktteilnehmers angesehen werden, unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

SACHANLAGEN

Die Erfassung von Grundstücken erfolgt zum Anschaffungswert abzüglich (sofern zutreffend) kumulierter Wertminderungen. Vorauszahlungen auf langfristige Grundstücks-Leasingverträge werden über die Leasingdauer abgeschrieben.

Die übrigen Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten erfasst und linear über die geschätzte Nutzungsdauer zulasten der konsolidierten Erfolgsrechnung abgeschrieben:

Gebäude	20 bis 40 Jahre
Übrige Sachanlagen:	
– Betriebseinrichtungen, Maschinen	7 bis 20 Jahre
– Mobiliar, Fahrzeuge	5 bis 10 Jahre
– EDV-Anlagen	3 bis 7 Jahre

Zusätzliche Kosten, die den künftigen wirtschaftlichen Nutzen einer Sachanlage erhöhen, werden aktiviert. Staatliche Zuwendungen für Bautätigkeiten und Ausrüstung werden vom Buchwert der Anlagen abgezogen. Finanzierungskosten im Zusammenhang mit Projekten zum Bau neuer Sachanlagen werden aktiviert. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn aufgrund von veränderten Umständen oder von Ereignissen eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint.

Geleaste Sachanlagen, an denen Novartis im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen trägt, werden zum jeweils niedrigeren Betrag aus Marktwert der geleasteten Anlage und Barwert der Mindestleasingzahlungen bei Vertragsbeginn aktiviert und linear über den kürzeren der beiden Zeiträume, Leasinglaufzeit oder geschätzte Nutzungsdauer, abgeschrieben. Leasingverhältnisse, bei denen ein wesentlicher Teil der mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen beim Leasinggeber verbleibt, werden als operative Leasingverhältnisse (operating leases) klassifiziert. Die Kosten werden im Allgemeinen linear über die Leasingdauer der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

GOODWILL

Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem gezahlten Entgelt für die Erlangung einer beherrschenden Beteiligung plus dem fairen Wert eines zuvor am erworbenen Unternehmen gehaltenen nicht beherrschenden Anteils und dem fairen Wert des von Novartis im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbenen Anteils am identifizierbaren Nettovermögen als Goodwill aktiviert und in der funktionalen Währung der akquirierten Einheiten ausgewiesen. Der Goodwill wird der geldflussgenerierenden Einheit zugeordnet, die als kleinste Gruppe von Vermögenswerten definiert ist, die unabhängige Mittelzuflüsse generieren und damit die Werthaltigkeit des Goodwill rechtfertigen. Der Goodwill wird mindestens einmal jährlich einem Wertminderungstest unterzogen. Ausserdem wird die Werthaltigkeit der den einzelnen geldflussgenerierenden Einheiten zugeordneten Goodwillbeträge an jedem Bilanzstichtag beurteilt. Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung als „Übrige Aufwendungen“ erfasst.

Goodwill wird einmal jährlich oder öfter, wenn bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist, auf seine Werthaltigkeit hin überprüft. Wenn die erstmalige Bilanzierung für in der Berichtsperiode erworbenen Goodwill erst vorläufig ist, erfolgt kein Wertminderungstest, es sei denn, es gibt Hinweise auf eine Wertminderung. In der Berichtsperiode erworbener Goodwill wird daher auch nicht in die Berechnung der Nettobuchwerte, die dem Risiko einer Änderung der diskontierten Geldflüsse ausgesetzt sind, einbezogen. Eine Wertminderung wird erfasst, sofern der Buchwert über dem höheren Wert aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert liegt.

ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Sämtliche identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte, die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworben werden, werden zu ihrem fairen Wert bilanziert. Darüber hinaus werden alle erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter (In-Process Research & Development – IPR&D) einschliesslich An- und Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe, bei denen davon ausgegangen wird, dass sie das geistige Eigentum von Novartis erhöhen, als immaterielle Vermögenswerte zu Anschaffungskosten aktiviert. Dies geschieht, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie einen künftigen wirtschaftlichen Nutzen erbringen, auch wenn unsicher ist, ob daraus letztlich ein vermarktbare Produkt entsteht.

Alle immateriellen Vermögenswerte von Novartis werden geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet. Die erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter und der Markenname Alcon stellen die einzigen Klassen von separat identifizierbaren immateriellen Vermögenswerten dar, die nicht abgeschrieben werden. Beide werden jährlich oder bei Vorliegen von Anzeichen auf Wertminderung hin überprüft. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen – für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter in der

Position „Forschung & Entwicklung“ und für den Alcon Markennamen in der Position „Übrige Aufwendungen“. Sobald ein als erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt fertig entwickelt und einsatzfähig ist, wird es über die Nutzungsdauer in der konsolidierten Erfolgsrechnung zulasten der Position „Herstellungskosten der verkauften Produkte“, in der auch allfällige Wertminderungen ausgewiesen werden, abgeschrieben. Die Nutzungsdauer des Markennamens Alcon wird als unbestimmt erachtet, da Alcon in der Vergangenheit starke Umsätze und Geldflüsse erzielte und Novartis die Absicht und auch die Fähigkeit hat, die Marke durch Marktinvestitionen auf absehbare Zeit zu unterstützen.

Intern entwickelte Computersoftware wird aktiviert und, sobald sie einsatzbereit ist, über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben.

Alle anderen immateriellen Vermögenswerte werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben, sobald sie zur Verwendung zur Verfügung stehen, und auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Die Nutzungsdauer der erworbenen immateriellen Vermögenswerte basiert auf dem Zeitraum, in dem diese voraussichtlich einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen werden. Sie beginnt in dem Jahr, in dem mit einem Vermögenswert erstmalig Umsätze erzielt werden oder dieser in der Entwicklung eingesetzt wird. Erworbenere immaterielle Vermögenswerte werden linear über die folgenden Zeiträume abgeschrieben:

Handelsmarken	Über die geschätzte ökonomische oder rechtliche Nutzungsdauer, maximal 20 Jahre
Vermarktete Produkte und Marketing-Know-how	5 bis 25 Jahre
Technologien	10 bis 30 Jahre
Software	3 bis 5 Jahre
Übrige	3 bis 5 Jahre
Markenname Alcon	Unbegrenzte Nutzungsdauer, keine Abschreibung

Handelsmarken, vermarktete Produkte und Marketing-Know-how werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung zulasten der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben. Technologien, die identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen darstellen, von dem im Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozess Gebrauch gemacht wird, werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung entweder zulasten der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ oder der Position „Forschung & Entwicklung“ abgeschrieben. Eventuelle Wertminderungen werden in denselben Funktionskosten wie die Abschreibungen ausgewiesen.

FINANZANLAGEN

Aktien und Anleihen werden bei Erwerb am Handelstag zum Marktwert angesetzt und anschliessend an dessen Entwicklung angepasst. Die Marktwerte börsennotierter Beteiligungen basieren auf aktuellen Börsenkursen. Für nicht börsennotierte Beteiligungen, für die es keinen oder keinen aktiven Markt gibt, werden die fairen Werte mithilfe

von Bewertungsverfahren ermittelt. Diese Verfahren basieren auf dem Vergleich der Marktdaten von kürzlich erfolgten ähnlichen relevanten Transaktionen, wie zum Beispiel neuen Finanzierungsrunden oder Teilverkäufen, auf vergleichbaren anderen Finanzinstrumenten, auf einer Analyse der diskontierten Geldflüsse oder auf anderen Bewertungsverfahren, die vor allem beobachtbare Marktdaten nutzen. Darlehen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten, die Wertberichtigungen für nicht erzielbare Beträge beinhalten, bilanziert. Wechselkursgewinne und -verluste sowie Zinserträge unter Anwendung der Effektivzinsmethode auf Darlehen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Alle übrigen Wertveränderungen werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung als Anpassung an den fairen Wert abgegrenzt und erst beim Verkauf der Finanzanlage in der Erfolgsrechnung erfasst. Wertminderungen unter die Anschaffungskosten werden sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (im Allgemeinen definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden immer dann einem Wertminderungstest unterzogen, wenn der aktuelle Aktienkurs unter den entsprechenden Buchwert pro Aktie sinkt. Für Beteiligungen an nicht notierten assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt öffentlich zugänglichen finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob ein Wertminderungstest durchzuführen ist. Wird aufgrund des Aktienkurses der faire Wert abzüglich Veräusserungskosten als unter dem Buchwert liegend erachtet, wird der Nutzungswert ermittelt, um die Werthaltigkeit der Beteiligung zu überprüfen. Liegt der Nutzungswert ebenfalls unter dem Buchwert, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz zwischen dem Buchwert und dem höheren Wert aus dem Nutzungswert und dem fairen Wert abzüglich Veräusserungskosten erfasst. Darüber hinaus werden separat identifizierbare Vermögenswerte ausser Goodwill der assoziierten Gesellschaften auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald Anzeichen für eine Wertminderung bestehen. Eventuelle Wertminderungen werden als „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND SICHERUNGSGESCHÄFTE

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum Marktwert angesetzt und am Ende der jeweils folgenden Berichtsperiode an dessen aktuelle Entwicklung angepasst.

Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass sich die Wertveränderungen der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgleichen. Ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungs-

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

geschäft qualifiziert, wird entweder als (a) Absicherung des fairen Werts eines erfassten Vermögenswerts oder einer erfassten Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als (b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer erwarteten künftigen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als (c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Konzerngesellschaft definiert.

Wertveränderungen von Derivaten, die der Absicherung des fairen Werts einer Bilanzposition dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden zusammen mit der Veränderung des fairen Werts des Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit, der oder die der Absicherung zugrunde liegt, in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten, die dem effektiven Teil der Marktwertveränderung von Derivaten zur Absicherung von Zahlungsströmen zuzuordnen sind, werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die dem ineffektiven Teil zuzurechnenden Gewinne oder Verluste werden dagegen sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung verbucht. Zur Beurteilung, ob die Auswirkungen eines abgesicherten Zahlungsstroms (cash flow hedge) in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung abgegrenzt werden können, schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit der erwarteten künftigen Transaktion. Eine Abgrenzung erfolgt nur dann, wenn nach Ansicht des Managements die tatsächliche Durchführung der erwarteten künftigen Transaktion wahrscheinlich ist.

Absicherungen von Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften werden ähnlich wie Absicherungen von Zahlungsströmen aus einer erwarteten künftigen Transaktion oder festen Verpflichtung bilanziert. Alle Gewinne oder Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen werden in den kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Währungsgewinne und -verluste, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder beim Verkauf ausländischer Gesellschaften in der konsolidierten Erfolgsrechnung berücksichtigt.

Bestimmte derivative Finanzinstrumente, die wirtschaftlich und im Rahmen der Konzernstrategie wirksame Absicherungen darstellen, erfüllen die Bedingungen zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht. Änderungen des Marktwerts der derivativen Finanzinstrumente, die nicht zur Bilanzierung als Instrumente zur Absicherung von Zahlungsströmen aus erwarteten künftigen Transaktionen oder festen Verpflichtungen qualifizieren, werden sofort in der Position „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

VORRÄTE

Zugekaufte Produkte werden zu Anschaffungskosten, die selbst hergestellten Produkte zu Herstellungskosten inklusive entsprechender Produktionsgemeinkosten bewertet. Die Bewertung der Vorräte in der konsolidierten Bilanz bzw. die Belastung der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfolgt zu historischen Kosten gemäss FIFO-Prinzip („First-in first-out“-Prinzip). Bei schwer verkäuflichen Vorräten und bei Vorräten mit tieferen Marktpreisen werden Wertberichtigungen vorgenommen. Wenn absehbar ist, dass die abbeschriebenen Vorräte wieder genutzt werden können, wird die Wertberichtigung durch Zuschreibung des Vorratsvermögens bis zum tieferen Wert aus Nettoveräußerungswert oder historischen Anschaffungskosten aufgelöst. Für Vorräte, die vor einer behördlichen Zulassung produziert wurden, wird eine Wertberichtigung vorgenommen, die nach der behördlichen Zulassung aufgelöst wird. Unverkäufliche Vorräte werden unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ vollständig abgeschrieben.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zum fairen Wert erfasst, d. h. zu den fakturierten Beträgen abzüglich Wertberichtigungen für veranschlagte Mindereinnahmen wie z. B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti. Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem erfassten Wert der Forderungen und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag ermittelt. Der entsprechende erwartete Verlust wird in der Position „Marketing & Verkauf“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Sobald eine Forderung uneinbringlich wird, erfolgt deren Abschreibung zulasten der Wertberichtigungen.

FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel umfassen Geld und geldnahe Mittel mit originären Laufzeiten von drei Monaten oder weniger, die jederzeit in einen bekannten Geldbetrag umgewandelt werden können. Kontokorrentkredite werden in den Bank- und anderen Finanzverbindlichkeiten innerhalb der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

WERTSCHRIFTEN

Wertschriften umfassen Aktien und Anleihen, die vornehmlich in liquiden Märkten gehandelt werden. Novartis hat alle Wertschriften als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert, da sie nicht erworben wurden, um Gewinne aus kurzfristigen Preisschwankungen zu erzielen. Alle Käufe und Verkäufe von Wertschriften werden am Handelstag, d. h. dem Tag, an dem der Konzern die Verpflichtung zum Kauf oder Verkauf des Vermögenswerts eingegangen ist, erfasst. Der erstmalige Ansatz von Wertschriften in der Bilanz erfolgt zum Marktwert, zu dem sie im Anschluss auch immer wieder bewertet werden. Wechselkursgewinne und -verluste sowie Zinserträge unter Anwendung der Effektivzinsmethode auf Anleihen werden in der konsolidierten Erfolgsrech-

nung erfasst. Die übrigen Marktwertanpassungen nicht abgesicherter Wertschriften werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung abgegrenzt und erst erfolgswirksam, wenn der Vermögenswert verkauft wird oder eine Wertminderung eingetreten ist. Im Rahmen der Bilanzierung als Absicherungsgeschäft wird die Veränderung des Marktwerts von wirksam abgesicherten Wertschriften in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen und gleicht den Gewinn oder Verlust aus dem der Absicherung dienenden Derivat aus.

Nicht realisierte Verluste aus Wertminderungen von Wertschriften werden als Aufwand in der Position „Finanzertrag“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Wertschriften werden auf dauerhafte Wertminderung hin überprüft, wenn ihr Marktwert am Bilanzstichtag niedriger als die Anschaffungskosten abzüglich vorheriger Wertminderungen ist.

RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN

Die betreffenden Wertschriften werden in der Position „Wertschriften“ ausgewiesen. Die Rückkaufvereinbarungen für die verkauften und wieder zurückzukaufenden Wertschriften werden brutto erfasst und in den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Aufwand und Ertrag werden netto im Finanzertrag unter Zinsertrag erfasst.

STEUERN

Die Ertragssteuern werden in derselben Periode wie die Erlöse und Aufwendungen, auf die sie sich beziehen, erfasst. Latente Steuern werden gemäss der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode gebildet. Dementsprechend erfolgt die Berechnung auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Gesellschaften, bei denen die Aufhebung der Differenz zeitlich gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass eine solche in absehbarer Zukunft nicht erfolgen wird. Darüber hinaus werden, insofern keine Ausschüttungen von Gewinnen vorgesehen sind, Quellensteuern und andere Steuern auf mögliche spätere Ausschüttungen nicht berücksichtigt, da die Gewinne in der Regel reinvestiert werden. Latente Steueransprüche bzw. -schulden des Konzerns, berechnet auf Basis der zum Zeitpunkt der Besteuerung erwarteten anwendbaren lokalen Steuersätze, sind im Anlagevermögen bzw. in den langfristigen Verbindlichkeiten der konsolidierten Bilanz enthalten. Deren Veränderung im Verlauf des Jahres wird in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Steuern“ erfasst oder, sofern sie sich auf eine Position bezieht, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung enthalten ist, in dieser ausgewiesen. Latente Steueransprüche im Zusammenhang mit steuerlichen Verlusten relevanter Konzerngesellschaften werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem es als wahrscheinlich erachtet wird, dass künftige zu versteuernde Gewinne erzielt werden, sodass diese Verluste in absehbarer Zukunft genutzt werden können.

Die Schätzungen der Höhe laufender und latenter Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, beruhen auf den derzeit bekannten

Tatsachen und Umständen. Die Steuererklärungen basieren auf Auslegungen der Steuergesetze und -verordnungen und enthalten Schätzungen, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten.

PENSIONSPLÄNE, GESUNDHEITSVORSORGE FÜR PENSIONIERTE MITARBEITENDE UND ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen werden jährlich durch unabhängige Versicherungsexperten nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien (projected unit credit method) ermittelt. Sie entsprechen dem Barwert der zu erwartenden künftigen Zahlungen, die zur Begleichung der Verpflichtungen aus Dienstzeiten von Mitarbeitenden in der Berichtsperiode und in früheren Zeiträumen erforderlich sind. Der Dienstzeitaufwand für diese Vorsorgepläne wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen. Der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen und der Zinsaufwand werden dagegen als „Übrige Erträge“ oder „Übrige Aufwendungen“ erfasst. Das Planvermögen wird zum fairen Wert erfasst. Aus Änderungen der Pensionspläne resultierender verfallbarer nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird linear über den Zeitraum bis zu dessen Unverfallbarkeit dem Ergebnis belastet oder gutgeschrieben. Unverfallbarer nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand, einschliesslich der Beträge, die sich auf im Ruhestand befindliche Mitarbeitende beziehen, wird sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Gewinne oder Verluste, die im Zusammenhang mit Plankürzungen oder -abgeltungen entstehen, werden sofort erfolgswirksam berücksichtigt. Nettovermögen in der Konzernbilanz sind in ihrer Höhe auf den Barwert des künftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen aus dem Plan oder erwarteten Senkungen künftiger Beitragszahlungen beschränkt.

Der Einfluss von Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen und von erfahrungsbedingten Anpassungen auf den Wert von Planvermögen und Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen wird sofort in der konsolidierten Bilanz erfasst. Dies führt zu einer entsprechenden Bewegung in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung.

PLÄNE FÜR DIE GESUNDHEITSVORSORGE VON PENSIONIERTEN MITARBEITENDEN

Gewisse Konzerngesellschaften übernehmen Kosten der medizinischen Versorgung für einige ihrer pensionierten Mitarbeitenden und deren berechnete Familienangehörige. Die Kosten dieser Leistungen werden versicherungsmathematisch bestimmt und über die Dienstzeit der einzelnen Mitarbeitenden verteilt. Der Dienstzeitaufwand wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen. Der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen und der

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

Zinsaufwand werden dagegen als „Übrige Erträge“ oder „Übrige Aufwendungen“ erfasst. Die Verpflichtung ist in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten zu einem späteren Zeitpunkt anfallende Vergütungen, welche die Konzerngesellschaften in einigen Ländern gewähren. Die Kosten für diese Leistungen werden periodisch zulasten des Personalaufwands in der jeweiligen Funktion des Mitarbeitenden abgegrenzt. Die entsprechenden Verpflichtungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Der Marktwert der Aktien, gesperrten Aktien, gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) und American Depositary Shares (ADS) von Novartis sowie der faire Wert entsprechender Novartis Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist bzw. den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst, wobei zur Angleichung der erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand erfasst, der auf die entsprechenden Funktionskosten aufgeteilt wird. Der Aufwand für Beträge mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird gegen das konsolidierte Eigenkapital und jener für Beträge mit Barausgleich gegen die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten erfasst. Der faire Wert einer Option am Gewährungstag wird mithilfe eines Trinomialmodells berechnet. Die genaue Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig und bedarf Schätzungen in Bezug auf die im Modell verwendeten Faktoren. Diese wesentlichen Faktoren beziehen sich auf unsichere zukünftige Ereignisse, wie zum Beispiel die erwartete Dividendenrendite und die erwartete Volatilität des Aktienkurses. Die erwartete Volatilität wird anhand der börsennotierten Optionsscheine auf Novartis Aktien ermittelt, wobei – sofern keine gleichwertigen Optionsscheine vorhanden sind – eine Extrapolation in die Zukunft auf Basis historischer Volatilitäten vorgenommen wird. Die Aktien, gesperrten Aktien, RSUs und ADS von Novartis werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet.

ERFASSUNG DER UMSÄTZE

Der Umsatz wird erfasst, sobald überzeugende Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass eine Verkaufsvereinbarung besteht, dass die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, dass der Preis festlegbar ist und dass die Einbringung des Verkaufspreises relativ sicher ist. Ist eine Abnahmeerklärung des Kunden vertraglich vereinbart, wird der Umsatz nach Realisierung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen. Bei Produkten, die auf Wunsch des Kunden gelagert werden, wird der Umsatz erfasst, sobald die Produkte von dem Kunden geprüft und abgenommen wurden, bei Verfall der Produkte kein Recht auf Rückgabe oder Wiederauffüllung

besteht und die Lagerkosten von dem Kunden zu normalen Geschäftsbedingungen bezahlt werden. Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Regierungsbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der diesbezüglichen Umsatzerfassung oder Anreizgewährung als Reduktion des Umsatzes erfasst. Sie werden anhand von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen errechnet. Rückstellungen für Vergütungen an Träger der Gesundheitsvorsorge auf Basis von Leistungsvereinbarungen („Pay for Performance“) werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes als Umsatzreduktion erfasst. Die Rückstellungen berechnen sich auf Basis von Erfahrungswerten und klinischen Studien des entsprechenden Produkts sowie spezifischer Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze so lange abgegrenzt, bis diesbezügliche Daten verfügbar sind.

Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer umgehenden Zahlung zu veranlassen; sie werden als Umsatzminderung dargestellt. Rückvergütungen auf vom Grosshändler gehaltene Vorräte bei Herabsetzung des Rechnungs- oder vertraglichen Preises werden den Kunden auf Basis der bestehenden Lagerbestände der Grosshändler zum Zeitpunkt der Herabsetzung gewährt oder, wenn die Preissenkung absehbar ist, zum Zeitpunkt des Verkaufs. In Fällen, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat oder auf andere Art und Weise eine verlässliche Schätzung der erwarteten Retouren vornehmen kann, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Deren Ermittlung basiert auf dem erwarteten Retourenanteil, der auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung anderer relevanter Faktoren bestimmt und auf die aktuellen Verkaufsvolumen angewendet wird. Darüber hinaus wird das Verhältnis zwischen in der Vergangenheit zu vernichtenden Retouren und den Produkten, die wieder ins Lager und damit in den Verkauf gelangen, berücksichtigt. Beim Versand von Produkten auf der Basis „Weiterverkauf oder Rückgabe“ wird der Umsatz – sofern keine ausreichenden Erfahrungen zur Schätzung der Retouren vorliegen – nur bei nachgewiesenem Verbrauch oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst. Die Rückstellung für Erlösminderungen wird gemäss der tatsächlichen Gewährung von Rabatten, Preisnachlässen und Retouren auf den aktuellen Wert angepasst.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

Zahlungen an Dritte für im Rahmen eines Untervertrags – z. B. an Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen – weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöhen, werden als interner Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Periode, in der sie anfallen, im Aufwand erfasst. Solche Zahlungen werden nur aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien für eine Bilanzierung als selbst geschaffener immaterieller Vermögenswert erfüllen. Dies ist meist dann der Fall, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung erteilt hat.

Zahlungen an Dritte für die Einlizenzierung oder den Erwerb von Rechten an geistigem Eigentum, Wirkstoffen und Produkten (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter), einschliesslich zu Beginn zu leistender Anzahlungen und im weiteren Verlauf zu entrichtender Meilensteinzahlungen, werden aktiviert, ebenso wie Zahlungen für andere Vermögenswerte, wie z. B. Technologien für den Einsatz im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Werden an das Urheberunternehmen weitere Zahlungen geleistet, damit dieses die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fortsetzt, wird der Gegenstand der Zahlungen einer Bewertung unterzogen. Solche zusätzlichen Zahlungen werden als Aufwand erfasst, wenn sie als Entgelt für im Rahmen eines Untervertrags weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erachtet werden, die zu keinem Transfer von weiteren geistigen Eigentumsrechten an Novartis führen. Dagegen werden derartige zusätzliche Zahlungen aktiviert, wenn sie als Entgelt für den Transfer weiterer – auf Risiko des Urheberunternehmens entwickelter – geistiger Eigentumsrechte an Novartis erachtet werden. Im weiteren Verlauf anfallende interne Forschungs- und Entwicklungskosten im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und anderen Vermögenswerten werden im Aufwand erfasst, da die technische Durchführbarkeit der internen Forschungs- und Entwicklungsprojekte erst bewiesen werden kann, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung für ein entsprechendes Produkt erteilt.

Kosten für nach der Zulassung durchgeführte Studien, die erfolgen, um die Registrierung eines Produkts aufrechtzuerhalten, werden erfolgswirksam in der Position „Marketing & Verkauf“ erfasst. Erfolgt eine Marktzulassung unter der Bedingung, weitere Arbeiten durchzuführen, werden die entsprechenden Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung als Entwicklungsaufwand erfasst, sofern erwartet wird, dass der Zeitraum, in dem das Produkt Umsätze erzielt, länger sein wird als der für die im Zusammenhang mit der Marktzulassung geforderten Aktivitäten benötigte Zeitraum. In den seltenen Fällen, in denen im Zusammenhang mit der bedingten Zulassung Kosten über einen Zeitraum anfallen, der länger ist als der Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, werden die erwarteten Kosten der betreffenden Aktivitäten über den kürzeren Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, als Aufwand erfasst. Daher werden die Kosten aller Aktivitäten, die für die Aufrechterhaltung einer bedingt oder bedingungslos erteilten Zulassung

erforderlich sind, in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand verbucht.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden über die Nutzungsdauer zulasten der konsolidierten Erfolgsrechnung abgeschrieben, sobald das betreffende Projekt ausgereift und die behördliche Zulassung für eine Produkteinführung erteilt ist. Andere erworbene Technologien, die in den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen sind, werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

Laborgebäude und -einrichtungen, die in den Sachanlagen enthalten sind, werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

STAATLICHE ZUWENDUNGEN

Staatliche Zuwendungen werden zu ihrem fairen Wert bilanziert, wenn hinreichend sicher ist, dass die Mittel eingehen werden und der Konzern alle daran geknüpften Bedingungen erfüllen wird.

Staatliche Zuwendungen werden abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam erfasst, in der die subventionierten Kosten anfallen.

Staatliche Zuwendungen im Zusammenhang mit Sachanlagen werden vom Buchwert der Vermögenswerte abgezogen und wirken sich linear über die erwartete Lebensdauer der betreffenden Vermögenswerte in der konsolidierten Erfolgsrechnung aus.

Staatliche, sich in der Erfolgsrechnung niederschlagende Zuwendungen werden als Reduktion des entsprechenden Aufwands erfasst.

RÜCKSTELLUNGEN

Novartis bildet Rückstellungen, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Eine Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen.

In den Kosten sind weder Forderungen gegenüber Versicherungen noch sonstige Regressansprüche berücksichtigt, da Novartis derartige Ansprüche erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

PRODUKTHAFTUNG

Rückstellungen werden für bestehende Produkthaftungsverpflichtungen gebildet, die aus in der Vergangenheit getätigten Verkäufen entstehen. Sie beinhalten die entsprechenden Rechtsberatungskosten sowie andere Gebühren und Aufwendungen. Der entsprechende Betrag wird versicherungsmathematisch unter Berücksichtigung bestimmter Faktoren, wie Erfahrungswerte, Anzahl und Höhe der gemeldeten Schadensfälle und Schätzungen bezüglich der entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Schadensfälle, ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine verlässliche Schätzung vorgenommen werden kann.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RECHTSFÄLLE

Rückstellungen werden für erwartete Kosten für die Beilegung von Rechtsfällen gebildet, sofern eine verlässliche Schätzung des wahrscheinlichen Ausgangs von Rechtsfällen oder sonstigen Streitigkeiten, in die der Konzern verwickelt ist, möglich ist. Ausserdem werden Rückstellungen für Rechtskosten und andere Gebühren bzw. sonstige Aufwendungen gebildet, die aus Ansprüchen im Zusammenhang mit rechtlichen oder sonstigen Streitigkeiten des Konzerns erwachsen.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Im Bereich Umweltschutz bestehen für Novartis Verbindlichkeiten, die sich aus der Geschäftstätigkeit früherer Jahre ergeben haben, namentlich für die Sanierung von Altlasten. Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine zuverlässige Schätzung der Kosten möglich ist. Die Ermittlung der entsprechenden Rückstellung erfolgt zum Barwert der zu erwartenden Geldabflüsse einschliesslich der erwarteten Inflationsrate. Der verwendete Diskontierungssatz basiert auf den Marktrenditen hochwertiger Unternehmensanleihen. Die Aufzinsung der Rückstellungen und der Effekt von Änderungen der Diskontierungssätze werden als Zinsaufwand erfasst.

BEDINGTE GEGENLEISTUNGEN BEI UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN

Bedingte Gegenleistungen, die früheren Anteilseignern als Teil der im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses vereinbarten Kaufpreiszahlungen möglicherweise zustehen, werden zum Zeitpunkt der Akquisition als Verbindlichkeit zu ihrem fairen Wert bilanziert. Jede spätere Änderung des fairen Werts von Verbindlichkeiten für eine bedingte Gegenleistung wird in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

RESTRUKTURIERUNGS-AUFWAND

Der Restrukturierungsaufwand wird dem operativen Ergebnis der Periode belastet, in der die Unternehmensleitung eine Restrukturierungsmassnahme beschlossen und bei den Betroffenen eine entsprechende gerechtfertigte Erwartung bezüglich der Umsetzung der Massnahme ausgelöst hat, deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann. Der Konzern erfasst die Kosten für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, wenn er nachweislich verpflichtet ist, entweder das Arbeitsverhältnis von Mitarbeitenden gemäss einem detaillierten formellen Plan ohne Möglichkeit des Widerrufs zu beenden, oder wenn er Leistungen zur Förderung des freiwilligen Ausscheidens in Aussicht gestellt hat.

Aufwendungen zur Erhöhung von Rückstellungen für Restrukturierungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter den „Übrigen Aufwendungen“ ausgewiesen, entsprechende Auflösungen unter den „Übrigen Erträgen“.

DIVIDENDEN

Dividenden werden in der Konzernrechnung in der Periode ausgewiesen, in der sie durch die Generalversammlung der Aktionäre beschlossen werden.

EIGENE AKTIEN

Eigene Aktien werden vom konsolidierten Aktienkapital zu ihrem Nominalwert von CHF 0,50 pro Aktie in Abzug gebracht. Die Differenz zwischen dem Nominalwert und dem Kauf- oder Verkaufspreis wird in den konsolidierten Gewinnrücklagen ausgewiesen.

BERICHTSSEGMENTE

Die Berichtssegmente werden im Einklang mit der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger des Unternehmens (Chief Operating Decision Maker) dargestellt. Als Hauptentscheidungsträger des Unternehmens, der für die Verteilung der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung der berichtspflichtigen Segmente verantwortlich ist, wurde die Geschäftsleitung bestimmt.

STAND DER ÜBERNAHME VON WICHTIGEN NEUEN ODER GEÄNDERTEN IFRS-STANDARDS ODER -INTERPRETATIONEN

Die folgenden neuen oder geänderten IFRS-Standards sind gemäss der Analyse von Novartis von Bedeutung für den Konzern. Sie wurden bisher noch nicht angewendet:

2009, 2010 und 2011 wurden Abschnitte von IFRS 9 *Finanzinstrumente* herausgegeben. Dieser Standard wird letztlich die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, die Absicherungsanforderungen sowie die Erfassung bestimmter Veränderungen des fairen Wert in der Konzernrechnung erheblich verändern. Bis jetzt sind nur für Finanzinstrumente und -verbindlichkeiten neue Anforderungen an die Klassifizierung und Bewertung herausgegeben worden. Stichtag für die verpflichtende Anwendung der als Teil von IFRS 9 herausgegebenen Anforderungen ist der 1. Januar 2015. Eine vorzeitige Anwendung der Anforderungen ist erlaubt.

2011 wurde IAS 19 (revidiert) *Leistungen an Arbeitnehmer* herausgegeben, der ab 1. Januar 2013 angewendet werden muss. Für Novartis wirkt sich der Standard vor allem dahingehend aus, dass die Konzepte der erwarteten Erträge aus Planvermögen und des Zinsaufwands auf den Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen als separate Komponenten des Vorsorgeaufwands ersetzt werden. An ihre Stelle tritt ein Konzept, nach dem der Zinsaufwand auf Basis des Nettobetrag aus Vorsorgeverpflichtung und Planvermögen unter Anwendung eines Zinssatzes, der den Marktrenditen hochwertiger Unternehmensanleihen in liquiden Märkten entspricht, berechnet wird. Hätte Novartis dieses Konzept bereits 2011 angewendet, wäre das operative Ergebnis um rund USD 260 Millionen niedriger ausgefallen. Im Einklang mit dem Standard übernimmt Novartis den Standard per 1. Januar 2013 rückwirkend.

Ebenfalls 2011 wurden zwei andere, neue Standards herausgegeben: IFRS 10 *Konzernabschlüsse* und IFRS 11 *Gemeinsame Vereinba-*

runge. Beide sind für Novartis potenziell wichtig. Gemäss IFRS 10 muss Novartis ein Beteiligungsunternehmen nach Erlangung der Beherrschung konsolidieren. Beherrscht wird ein Beteiligungsunternehmen, wenn der Anleger schwankenden Renditen aus seinem Engagement mit dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte darauf hat sowie die Fähigkeit besitzt, diese Renditen mittels seiner Macht über das Beteiligungsunternehmen zu beeinflussen. Gemäss IFRS 11 muss Novartis gemeinsame Vereinbarungen entweder als gemeinschaftliche Tätigkeiten ausweisen, bei denen die Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen beteiligungsproportional bilanziert werden, oder als Joint Ventures, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) zu bilanzieren sind. Diese neuen Standards sind ab 1. Januar 2013 anwendbar.

Die folgenden IFRS-Standards und Änderungen sind noch nicht wirksam und werden von der Gruppe nicht frühzeitig übernommen:

- IFRS 12 *Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen*, wirksam für am 1. Januar 2013 oder später beginnende Jahreszeiträume;
- IFRS 13 *Bemessung des beizulegenden Zeitwerts*, wirksam für am 1. Januar 2013 oder später beginnende Jahreszeiträume;
- Änderungen zu IAS 1 *Darstellung des Abschlusses* (Darstellung von Bestandteilen des sonstigen Gesamtergebnisses), wirksam für am 1. Juli 2012 oder später beginnende Jahreszeiträume.

Obwohl Novartis ihre Untersuchung dieser Standards noch nicht ganz abgeschlossen hat, geht der Konzern zum jetzigen Zeitpunkt – wo nicht bereits angemerkt – nicht davon aus, dass die anderen neuen Standards einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben werden.

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN, UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE UND VERÄUSSERUNGEN

In den Jahren 2011 und 2010 wurden die im Folgenden beschriebenen Akquisitionen, Unternehmenszusammenschlüsse oder anderen wesentlichen Transaktionen durchgeführt. Weitere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Transaktionen auf die Konzernrechnung können den Erläuterungen 3 und 24 entnommen werden.

ALCON: MEHRHEITSBETEILIGUNG (2010); VOLLSTÄNDIGE ÜBERNAHME UND FUSION (2011)

Am 25. August 2010 schloss Novartis die Übernahme eines weiteren 52%igen Anteils an Alcon, Inc. (Alcon) ab, nachdem das Unternehmen am 4. Januar 2010 die Ausübung der Kaufoption zum Erwerb des verbleibenden 52%igen Nestlé Anteils an Alcon für rund USD 28,3 Milliarden bzw. USD 180 pro Aktie bekannt gegeben hatte. Der Gesamtkaufpreis von USD 38,7 Milliarden beinhaltete bestimmte Anpassungen für fällige Alcon Dividenden und Zinsen. Damit erhöhte sich die Beteiligung an Alcon auf eine 77%ige Kontrollmehrheit, da Novartis im Juli 2008 von Nestlé bereits einen 25%igen Anteil an Alcon für USD 10,4 Milliarden bzw. USD 143 pro Aktie erworben hatte.

Am 14. Dezember 2010 schloss Novartis eine endgültige Vereinbarung über die Fusion von Alcon mit Novartis. Die Zahlung der Fusion erfolgte über Novartis Aktien und einen bedingten Geldbetrag (Contingent Value Amount). Der Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon stellte separate Transaktionen dar, die auf die Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon durch Novartis im Jahr 2010 folgten.

Am 8. April 2011 genehmigte die ausserordentliche Generalversammlung der Aktionäre von Novartis die Fusion mit Alcon, Inc. und schuf damit die Division Alcon, das fünfte Berichtssegment des stra-

tegisch diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis. Darüber hinaus genehmigte die ausserordentliche Generalversammlung die Ausgabe von 108 Millionen neuen Aktien. Die Aktionäre von Alcon erhielten für jede Alcon Aktie 2,9228 Novartis Aktien (einschliesslich der Dividendenanpassung) sowie USD 8,20 in bar, was einer Gegenleistung von insgesamt USD 168,00 pro Aktie entsprach.

In Bezug auf schrittweise erfolgende Unternehmenszusammenschlüsse schreibt IFRS vor, dass Anteile, die ein erwerbendes Unternehmen bereits an einem neu erworbenen Unternehmen gehalten hat, zum Zeitpunkt der Akquisition über die konsolidierte Erfolgsrechnung zum fairen Wert neu bewertet werden. Die 2008 zwischen Novartis und Nestlé geschlossene Vereinbarung sah für die insgesamt rund 77%ige Beteiligung von Nestlé an Alcon einen Durchschnittspreis von bis zu USD 168 pro Aktie vor. Dieser setzt sich wie folgt zusammen: USD 143 pro Aktie für die 2008 von Novartis erworbene anfängliche 25%ige Beteiligung sowie maximal USD 181 pro Aktie für die verbleibenden 52%, was eine Prämie für den Übergang der Mehrheitsbeteiligung mit einschliesst.

Novartis bewertete den fairen Wert der 2008 von Nestlé erworbenen, anfänglichen nicht beherrschenden 25%igen Beteiligung an Alcon neu. Im Jahr 2010 erfasste Novartis, im Zusammenhang mit dem in einem zweiten Schritt am 25. August 2010 von Nestlé erworbenen 52%igen beherrschenden Anteil, einen Gewinn von USD 378 Millionen aus der Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung. Dieser Gewinn basierte auf der von Novartis getroffenen Schlussfolgerung, dass die anfängliche Beteiligung einen fairen Wert pro Aktie von USD 139 hatte. Der Aktienkurs von Alcon an der New Yorker Börse NYSE betrug zu diesem Zeitpunkt USD 160. Novartis ermittelte die-

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN, UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE UND VERÄUSSERUNGEN (FORTSETZUNG)

sen Neubewertungsgewinn auf Basis des geschätzten fairen Werts der Beteiligung an Alcon und wurde dabei von externen Bewertungsspezialisten unterstützt. Die Bewertung zeigte, dass der Aktienkurs von Alcon am 25. August 2010 von der für den Erwerb durch Novartis erwarteten Prämie für die zu diesem Zeitpunkt noch ausstehenden 23% beeinflusst war. Novartis kam zu dem Schluss, dass diese Prämie nicht in die Bewertung der vorher gehaltenen Beteiligung einzubeziehen ist.

Dieser Gewinn verringerte sich um kumulierte Verluste in Höhe von USD 43 Millionen, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis seit der Akquisition der anfänglichen Beteiligung im Juli 2008 aufgelaufen waren. Diese kumulierten Verluste wurden mittels der Kapitalzurechnungsmethode erfasst. Diese Methode sieht vor, dass die kumulierten Verluste zum Zeitpunkt des Erwerbs der Mehrheitsbeteiligung in der Erfolgsrechnung des Konzerns erfasst werden. Der Nettobetrag von USD 335 Millionen wurde unter „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ als Gewinn ausgewiesen.

Per 31. Dezember 2010 erfasste Novartis die ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon zu ihrem proportionalen Anteil am identifizierbaren Nettovermögen in Höhe von USD 6,3 Milliarden. Nach der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. am 25. August 2010 trug Alcon im Jahr 2010 einen Nettoumsatz von USD 2,4 Milliarden und ein operatives Ergebnis von USD 323 Millionen zur konsolidierten Erfolgsrechnung bei.

2011, vor der Fusion von Alcon, Inc. in die Novartis AG am 8. April, erwarb Novartis 4,8% der nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. für USD 2,4 Milliarden. Der Abschluss der Übernahme der ausstehenden 18,6% Anteile an Alcon, Inc. am 8. April 2011 und die anschließende Fusion führten zur Ausgabe von Novartis Aktien zu einem fairen Wert von USD 9,2 Milliarden und einer bedingten Barzahlung von USD 0,5 Milliarden.

Die endgültige Kaufpreisaufteilung wurde 2011 abgeschlossen und ergab einen fairen Wert für das identifizierbare Nettovermögen von USD 27,0 Milliarden und einen Goodwill von USD 18,0 Milliarden. Die Differenz zwischen dem Umtauschkwert für diese Transaktionen im Jahr 2011 und dem erfassten Wert der nicht beherrschenden Anteile hatte zusammen mit den fusionsbedingten Transaktionskosten eine Verringerung des Eigenkapitals von USD 5,7 Milliarden zur Folge.

Pharmaceuticals – Übernahme von Genoptix, Inc.

Am 7. März 2011 schloss Novartis die Übernahme von Genoptix, Inc. ab. Genoptix, Inc. ist ein spezialisiertes Laborunternehmen, das personalisierte Diagnosedienstleistungen für Hämatologen und Onkologen erbringt. Genoptix beschäftigte zum Zeitpunkt der Übernahme rund 500 Mitarbeitende und gehört jetzt zur Einheit für Molekulardiagnostik der Division Pharmaceuticals von Novartis.

Die Barübernahme von 100% der Aktien von Genoptix belief sich auf insgesamt USD 458 Millionen, unter Ausschluss der übernommenen Barmittel in Höhe von USD 24 Millionen. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 237 Millionen und ein Goodwill von USD 221 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

Vaccines and Diagnostics – Übernahme von Zhejiang Tianyuan

Am 22. März 2011 schloss Novartis die Barübernahme einer 85%igen Beteiligung an dem chinesischen Impfstoffunternehmen Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co. Ltd. ab. Die Übernahme verhilft Novartis zu einer erweiterten Präsenz im chinesischen Impfstoffmarkt und dürfte die Einführung zusätzlicher Impfstoffe von Novartis in China erleichtern. Der endgültige Gesamtkaufpreis für die 85%ige Beteiligung betrug USD 194 Millionen, unter Ausschluss der übernommenen Barmittel in Höhe von USD 39 Millionen. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 131 Millionen und ein Goodwill von USD 82 Millionen. Aufgrund dieser Transaktion erhöhten sich die nicht beherrschenden Anteile um USD 19 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

Pharmaceuticals – Veräußerung von Elidel®

Am 11. Mai 2011 schloss Novartis den Verkauf von Elidel® Creme 1% an Meda Pharma Sàrl ab. Novartis erhielt eine Vorauszahlung von USD 420 Millionen und erfasste einen Gewinn von USD 324 Millionen unter der Position „Übrige Erträge“.

ANDERE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2010

Pharmaceuticals – Übernahme von Corthera

Am 3. Februar 2010 schloss Novartis die (am 23. Dezember 2009 angekündigte) 100%ige Übernahme des in den USA ansässigen nicht börsennotierten Unternehmens Corthera Inc. für einen Gesamtkaufpreis von USD 327 Millionen ab und erlangte damit die weltweiten Rechte an Relaxin zur Behandlung akut dekompensierten Herzversagens. Novartis übernahm damit auch die volle Verantwortung für dessen Entwicklung und Vermarktung. Dieser Kaufpreis setzt sich aus einer anfänglichen Barzahlung von USD 120 Millionen sowie dem Wert der bedingten Gegenleistungen in Höhe von USD 207 Millionen zusammen. Die bedingten Gegenleistungen entsprechen dem Barwert der zusätzlichen Zahlungen, die an die früheren Aktionäre von Corthera zu leisten sind, sofern bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 309 Millionen und ein Goodwill von USD 18 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

Corporate – Emission einer US-Dollar-Anleihe

Am 9. März 2010 platzierte Novartis im Rahmen eines 2008 bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten Shelf Registration Statement eine Anleihe im Umfang von insgesamt USD 5,0 Milliarden. Die Emission verteilt sich auf drei Tranchen, die von der US-Konzerngesellschaft Novartis Capital Corp. begeben wurden: eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit dreijähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 1,9%, eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit fünfjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 2,9% sowie eine Tranche in Höhe von USD 1,0 Milliarden mit zehnjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 4,4%. Alle drei Tranchen werden uneingeschränkt von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Reglementsänderung der Pensionskasse in der Schweiz

Am 23. April 2010 hat der Stiftungsrat der Novartis Pensionskasse in der Schweiz beschlossen, die Bedingungen und versicherten Leistungen des bisherigen Vorsorgeplans in der Schweiz per 1. Januar 2011 zu ändern. Laufende Renten sowie Versicherte, die vor dem 1. Januar 1956 geboren wurden, sind von diesen Änderungen nicht betroffen. Nach der bisherigen Regelung waren die Altersleistungen vorrangig mit dem Lohnniveau in den Jahren vor der Pensionierung verknüpft, während sie nach der neuen Regelung zum Teil auch von der Höhe der Beiträge abhängen, die Versicherte während ihrer aktiven Dienstzeit bis zur Pensionierung geleistet haben. Dies hat zu Veränderungen der Beträge geführt, die in der Konzernrechnung nach IFRS für die Schweizer Pensionskasse zu erfassen waren.

Im Rahmen dieses Planwechsels wird Novartis mit Unterstützung der Schweizer Pensionskasse Übergangszahlungen leisten, deren Höhe in Abhängigkeit vom Lebensalter und von der Dienstzeit der Versicherten variiert. Über einen Zeitraum von zehn Jahren dürften dadurch zusätzliche Zahlungen von schätzungsweise bis zu rund USD 481 Millionen (CHF 453 Millionen) anfallen – abhängig davon, ob alle gegenwärtig betroffenen Versicherten über diesen Zeitraum versichert bleiben oder nicht.

Buchhalterisch führt diese Änderung des Schweizer Pensionsplans in der nach IFRS erstellten Konzernrechnung 2010 zu einem Nettogewinn aus Plankürzungen von USD 265 Millionen (CHF 283 Millionen) vor Steuern. In dieser Berechnung ist nur der diskontierte Wert der nach IFRS auf bereits geleistete Dienstjahre entfallenden Übergangszahlungen von USD 202 Millionen (CHF 219 Millionen) berücksichtigt. Übergangszahlungen in Bezug auf zukünftige Dienstjahre der betroffenen Versicherten sind dabei nicht berücksichtigt.

Sandoz – Übernahme von Oriol Therapeutics

Am 1. Juni 2010 schloss Sandoz die 100%ige Übernahme des in den USA ansässigen nicht börsennotierten Unternehmens Oriol Therapeutics Inc. für einen Gesamtkaufpreis von USD 332 Millionen ab und erweiterte damit ihr Projektportfolio im Bereich von Medikamenten gegen Atemwegserkrankungen. Dieser Kaufpreis setzt sich aus einer anfänglichen Barzahlung von USD 74 Millionen sowie dem Wert der bedingten Gegenleistungen in Höhe von USD 258 Millionen zusammen. An die früheren Aktionäre von Oriol sind Meilensteinzahlungen zu leisten, sofern zukünftige Entwicklungsschritte, Zulassungsgenehmigungen und Markteinführungen erreicht werden; ebenso müssen Lizenzgebühren gezahlt werden. Die bedingten Gegenleistungen von insgesamt USD 258 Millionen entsprechen dem Barwert der erwarteten Meilensteinzahlungen und Lizenzgebühren. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung, einschliesslich der Bewertung der Kaufpreiselemente in Abhängigkeit von zukünftigen Ereignissen, ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 281 Millionen und ein Goodwill von USD 51 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung. Im Verlauf des Jahres 2011 wurden USD 106 Millionen der bedingten Gegenleistungen erfolgswirksam aufgelöst, da der Eintritt des entsprechenden bedingenden Ereignisses sehr unwahrscheinlich ist.

Pharmaceuticals – Veräusserung von *Enablex*[®]

Am 18. Oktober 2010 schloss Novartis den Verkauf der US-Rechte an *Enablex*[®] (Darifenacin) an Warner Chilcott Plc für USD 400 Millionen ab und erfasste einen Gewinn von USD 392 Million.

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2011 UND 2010

BERICHTSSEGMENTE

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in fünf Berichtssegmente unterteilt: Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health sowie die Einheit Corporate. Nach der vollständigen Übernahme von Alcon, Inc. am 8. April 2011 wurde eine neue Aufteilung der Divisionen in Segmente eingeführt. Die Division Alcon umfasst seitdem CIBA Vision und bestimmte Augenheilmittel der Division Pharmaceuticals. Falcon, das US-Generikageschäft von Alcon, Inc., wurde in die Division Sandoz übertragen. Bestimmte verbliebene Betriebskosten des Hauptsitzes der Division Consumer Health gingen auf Corporate über, und Corporate R&D wurde in die Division Pharmaceuticals übertragen. Diese neue Aufteilung liegt allen Segmentergebnissen für 2010 und 2011 zugrunde. Mit Ausnahme von Consumer Health spiegeln diese Segmente die interne Managementstruktur von Novartis wider. Die Segmente – einschliesslich der beiden Divisionen des Segments Consumer Health – werden separat geführt, weil die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden. Das Segment Consumer Health umfasst zwei Divisionen, die ebenfalls getrennt geführt werden. Allerdings erreicht keine der beiden Divisionen ein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Segment erfolgt. Nachfolgend eine kurze Beschreibung der berichtspflichtigen Segmente von Novartis:

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von verschreibungspflichtigen patentgeschützten Arzneimitteln in den folgenden therapeutischen Bereichen: Herz-Kreislauf und Stoffwechsel, Onkologie, Neurologie und Augenheilmittel, Atemwegserkrankungen, integrierte Krankenhausversorgung sowie weitere Produkte. Die Division Pharmaceuticals ist in globale Geschäftsbereiche unterteilt, die für die Entwicklung und Vermarktung der verschiedenen Produkte verantwortlich sind, sowie in eine Geschäftseinheit namens Novartis Oncology, die global für die Entwicklung und die Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist. Da Novartis Oncology im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, ihre Kunden, ihre Forschung, Entwicklung und Produktion, ihren Vertrieb sowie ihr regulatorisches Umfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Alcon erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte. Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet seine Produkte über die drei Geschäftseinheiten Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care an. Im Bereich Surgical entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Geräte, Instrumente, Einwegartikel und Intraokularlinsen für die Augenchirurgie. Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Arzneimittel zur Behandlung chronischer und akuter Augenerkrankungen sowie rezeptfreie Augenmedikamente. Im Bereich Vision Care entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel.

Sandoz entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika sowie Oncology Injectables tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und der Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente. Ausserdem stellt der Bereich bestimmte Wirkstoffe für Dritte her. Im Bereich Antiinfektiva entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert, vertreibt und vermarktet Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als Biosimilars bzw. biologische Nachfolgeprodukte bekannt) und stellt für andere Unternehmen auf Vertragsbasis biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Vaccines and Diagnostics ist in zwei Tätigkeitsbereichen aktiv: Vaccines und Diagnostics. Vaccines erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft weltweit Humanimpfstoffe. Diagnostics erforscht, entwickelt, vertreibt und verkauft Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik.

Consumer Health umfasst jetzt zwei Divisionen: OTC (Over-the-Counter – Selbstmedikation) und Animal Health. OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an und Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere.

Es folgt ein Überblick über die Auswirkungen der Anpassung auf die Segmentierungsstruktur. Sofern nicht anders vermerkt, liegt diese allen in diesem Geschäftsbericht dargestellten Jahren zugrunde.

Segment	Neu eingeschlossen	Neu ausgeschlossen
Pharmaceuticals	Corporate F&E	Bestimmte ophthalmologische Produkte
Alcon	CIBA Vision, bestimmte ophthalmologische Produkte	Falcon
Sandoz	Falcon	
Consumer Health		CIBA Vision; entfallene Managementkosten der Division Consumer Health
Corporate	Entfallene Managementkosten der Division Consumer Health	Corporate F&E

Zusammengefasst wirken sich die obigen Anpassungen auf den Nettoumsatz und das operative Ergebnis für 2010 wie folgt aus:

Segment (Mio. USD)	Nettoumsatz	Operatives Ergebnis
Pharmaceuticals	- 252	- 327
Alcon	2 020	473
Sandoz	74	49
Consumer Health	- 1 842	- 375
Corporate		180
Total	0	0

Die Umsätze zwischen den Segmenten werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Wann immer möglich befolgen der Konzern und die Segmente dieselben Rechnungslegungsgrundsätze. Derzeit ermittelt die Geschäftsleitung grundsätzlich die Leistung der Segmente und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse, des Geldflusses und des Cash Flow Return on Invested Capital (CFROI) unter den Segmenten.

Das Nettobetriebsvermögen der Segmente setzt sich hauptsächlich aus Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten, Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen betrieblichen Forderungen abzüglich der betrieblichen Verbindlichkeiten zusammen.

CORPORATE

Ertrag und Aufwand Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keinem Segment zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Vorsorgeverpflichtungen, Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden und Sponsorenverpflichtungen. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Segmente vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate bestehen hauptsächlich aus der Nettoliquidität (flüssige Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie laufenden und latenten Steuerschulden bzw. -ansprüchen, nicht segmentspezifischen Rückstellungen für Umweltsanierungen und Vorsorgeverpflichtungen.

3. GLIEDERUNG¹ DER KENNZAHLEN 2011 UND 2010 (FORTSETZUNG)

(In Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon	
	2011	2010	2011	2010 ²
Nettoumsatz mit Dritten	32 508	30 306	9 958	4 446
Umsatz mit anderen Segmenten	244	157	22	14
Nettoumsatz der Segmente	32 752	30 463	9 980	4 460
Andere Erlöse	453	422	43	34
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 6 573	- 5 272	- 4 566	- 1 760
Bruttoergebnis	26 632	25 613	5 457	2 734
Marketing & Verkauf	- 8 929	- 8 663	- 2 537	- 1 299
Forschung & Entwicklung	- 7 232	- 7 276	- 892	- 352
Administration & allgemeine Kosten	- 1 047	- 919	- 509	- 255
Übrige Erträge	697	687	262	7
Übrige Aufwendungen	- 1 825	- 971	- 309	- 39
Operatives Ergebnis	8 296	8 471	1 472	796
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 3	- 16		
Zinsaufwand				
Übriger Finanzertrag und -aufwand				
Gewinn vor Steuern				
Steuern				
Reingewinn Konzern				
<i>Zuzurechnen:</i>				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>				
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>				
Enthalten im Reingewinn:				
Zinsertrag				
Abschreibungen auf Sachanlagen	- 870	- 726	- 306	- 127
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 423	- 457	- 1 928	- 65
Wertminderungen auf Sachanlagen	- 403	4	- 5	
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 552	- 894	- 20	
Wertminderungen auf Finanzanlagen	- 30	- 41	- 4	
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	- 265	- 133	- 74	
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis und Alcon Aktienpläne	- 648	- 559	- 113	- 30
Total Vermögenswerte	24 111	24 681	46 065	47 775
Total Verbindlichkeiten	- 10 415	- 9 469	- 2 273	- 1 522
Total Eigenkapital	13 696	15 212	43 792	46 253
Nettoschulden				
Nettobetriebsvermögen	13 696	15 212	43 792	46 253
Enthalten in Total Vermögenswerten und Total Verbindlichkeiten:				
Total Sachanlagen	8 071	8 360	2 056	2 060
Zugang von Sachanlagen ³	1 041	777	354	193
Total Goodwill und immaterielle Vermögenswerte	6 244	6 696	40 542	42 410
Zugang von Goodwill und immateriellen Vermögenswerten ³	219	414	80	20
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	3	2	18	17
Zugang von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	5		3	
Flüssige Mittel, Wertschriften und derivative Finanzinstrumente				
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente				
Laufende Ertragssteuern und latente Steuerschulden				

¹Die Informationen zu den Segmenten für das Jahr 2010 wurden angepasst, um die im Jahr 2011 eingeführte neue Segmentaufteilung abzubilden, die im Detail auf den Seiten 165 und 166 erklärt wird.

²Die konsolidierten Ergebnisse von Alcon, Inc. enthalten nur die Ergebnisse für den Zeitraum vom Erwerb der Kontrollmehrheit am 25. August 2010 bis zum 31. Dezember 2010.

³Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total Konzern	
2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
9 473	8 592	1 996	2 918	4 631	4 362			58 566	50 624
319	267	73	60	15	35	-673	-533		
9 792	8 859	2 069	2 978	4 646	4 397	-673	-533	58 566	50 624
9	16	295	433	24	34	-15	-2	809	937
-5 445	-4 878	-1 410	-1 551	-1 735	-1 560	746	533	-18 983	-14 488
4 356	3 997	954	1 860	2 935	2 871	58	-2	40 392	37 073
-1 591	-1 450	-363	-338	-1 674	-1 569	15	3	-15 079	-13 316
-640	-658	-523	-523	-296	-261			-9 583	-9 070
-369	-350	-150	-149	-291	-269	-604	-539	-2 970	-2 481
88	77	18	35	91	38	198	390	1 354	1 234
-422	-295	-185	-273	-38	-32	-337	-304	-3 116	-1 914
1 422	1 321	-249	612	727	778	-670	-452	10 998	11 526
4	3	2	7			525	810	528	804
								-751	-692
								-2	64
								10 773	11 702
								-1 528	-1 733
								9 245	9 969
								9 113	9 794
								132	175
								62	103
-303	-285	-115	-100	-50	-46	-84	-79	-1 728	-1 363
-383	-293	-231	-259	-59	-61	-4		-3 028	-1 135
-1		-2	-14	-2				-413	-10
-25	-11	-8		-14	-6			-619	-911
		-135	-98			-23	-19	-192	-158
	-66		-62	-7				-346	-261
-33	-23	-38	-34	-61	-53	-122	-142	-1 015	-841
17 965	18 552	5 764	5 631	2 684	2 708	20 907	23 971	117 496	123 318
-2 742	-2 976	-697	-827	-960	-879	-34 469	-37 876	-51 556	-53 549
15 223	15 576	5 067	4 804	1 724	1 829	-13 562	-13 905	65 940	69 769
						15 154	14 853	15 154	14 853
15 223	15 576	5 067	4 804	1 724	1 829	1 592	948	81 094	84 622
2 824	2 925	1 535	1 453	431	415	710	627	15 627	15 840
335	307	192	159	74	64	190	153	2 186	1 653
11 356	11 886	2 883	2 973	867	938	20	20	61 912	64 923
24	32	6	9	4	14	3	6	336	495
18	16	4	8			8 579	8 342	8 622	8 385
						24	23	32	23
						5 075	8 134	5 075	8 134
						20 229	22 987	20 229	22 987
						8 467	9 399	8 467	9 399

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2011 UND 2010 (FORTSETZUNG)

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Konzerngrößen für die Berichtsperiode, die am 31. Dezember 2011 bzw. 2010 endete:

Land	Nettoumsatz ¹				Total ausgewählter langfristiger Vermögenswerte ²				
	Mio. USD	2011	%	2010	%	2011	%	2010	%
Schweiz		726	1	608	1	38 827	45	40 246	45
USA		19 225	33	16 893	33	30 061	35	30 377	34
Deutschland		4 362	7	3 999	8	4 214	5	4 267	5
Japan		5 281	9	4 288	8	204		153	
Frankreich		2 848	5	2 460	5	299		317	
Übrige		26 124	45	22 376	45	12 556	15	13 788	16
Konzern		58 566	100	50 624	100	86 161	100	89 148	100
Europa		21 507	37	19 169	38	51 101	59	53 461	60
Amerika		24 705	42	21 545	43	33 211	39	33 868	38
Asien/Afrika/Australasien		12 354	21	9 910	19	1 849	2	1 819	2
Konzern		58 566	100	50 624	100	86 161	100	89 148	100

¹Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

²Total Sachanlagen, Goodwill, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften.

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfielen etwa 9% und auf den zweit- und den drittgrössten je etwa 7% des Nettoumsatzes (2010: 8%, 8% und 7%). In beiden Jahren machte kein anderer Kunde 2% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verteilten sich auf diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2011 entfielen auf sie 10%, 6% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (2010: 9%, 5% und 6%).

GLIEDERUNG DES NETTOUMSATZES DER DIVISION PHARMACEUTICALS

Therapiegebiete

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung USD %
Herz-Kreislauf und Stoffwechsel			
Medikamente gegen Bluthochdruck			
<i>Diovan</i>	5 665	6 053	- 6
<i>Exforge</i>	1 209	904	34
Zwischentotal Valsartan Gruppe	6 874	6 957	- 1
<i>Rasilez/Tekturna</i>	557	438	27
Zwischentotal Bluthochdruck	7 431	7 395	0
<i>Galvus</i>	677	391	73
Total strategische Produkte	8 108	7 786	4
Etablierte Produkte	1 027	1 369	- 25
Total Produkte Herz-Kreislauf und Stoffwechsel	9 135	9 155	0
Onkologie			
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 659	4 265	9
<i>Tasigna</i>	716	399	79
Zwischentotal BCR-ABL Franchise	5 375	4 664	15
<i>Zometa</i>	1 487	1 511	- 2
<i>Sandostatin</i>	1 443	1 291	12
<i>Femara</i>	911	1 376	- 34
<i>Exjade</i>	850	762	12
<i>Afinitor</i>	443	243	82
Übrige	163	181	- 10
Total Produkte Onkologie	10 672	10 028	6
Neurologie und Augenheilmittel			
<i>Lucentis</i>	2 050	1 533	34
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	1 067	1 003	6
<i>Comtan/Stalevo</i>	614	600	2
<i>Gilenya</i>	494	15	n.a.
<i>Extavia</i>	154	124	24
Übrige (inklusive <i>Fanapt</i>)	159	190	- 16
Total strategische Produkte	4 538	3 465	31
Etablierte Produkte	547	567	- 4
Total Produkte Neurologie und Augenheilmittel	5 085	4 032	26

Therapiegebiete

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	Veränderung USD %
Atemwegserkrankungen			
<i>Xolair</i>	478	369	30
<i>TOBI</i>	296	279	6
<i>Onbrez Breezhaler</i>	103	33	n. a.
Total strategische Produkte	877	681	29
Etablierte Produkte	172	174	- 1
Total Produkte Atemwegserkrankungen	1 049	855	23
Integrierte Krankenhausversorgung*			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	903	871	4
<i>Myfortic</i>	518	444	17
<i>Certican/Zortress</i>	187	144	30
<i>Ilaris</i>	48	26	85
Übrige	363	293	24
Total strategische Produkte	2 019	1 778	14
Etablierte Produkte	1 453	1 469	- 1
Total Produkte integrierte Krankenhausversorgung	3 472	3 247	7
Weitere Produkte			
<i>Voltaren</i> (ohne OTC)	794	791	0
<i>Ritalin/Focalin</i>	550	464	19
<i>Tegretol</i>	364	355	3
<i>Foradil</i>	312	353	- 12
<i>Trileptal</i>	263	253	4
<i>Everolimus Stent</i>	256	240	7
Übrige	556	533	4
Total weitere Produkte	3 095	2 989	4
Total strategische Produkte	26 214	23 738	10
Total etablierte und weitere Produkte	6 294	6 568	- 4
Gesamtnettoumsatz Division	32 508	30 306	7

* inklusive Transplantation
n. a. - nicht anwendbar

Das Produktportfolio anderer Segmente ist breit gestreut, und keines der Produkte oder Produktsortimente hatte in den Jahren 2011 und 2010 einen Anteil von mehr als 5% am Nettoumsatz des Konzerns.

4. ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Novartis hält die folgenden wesentlichen Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden:

	Buchwert der Beteiligung		Einfluss auf den Reingewinn	
	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	8 362	8 173	499	380
Alcon, Inc., Schweiz				433
Übrige	260	212	29	- 9
Total	8 622	8 385	528	804

Sofern die assoziierten Gesellschaften des Konzerns nicht bereits IFRS anwenden, werden deren Ergebnisse auf die von Novartis verwendeten IFRS übergeleitet.

Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Novartis Konzernrechnung jeweils noch keine aktuellen Finanzdaten von der Roche Holding vorliegen, wird der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basierend auf Analystenumfragen geschätzt. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen werden in der Konzernrechnung des Jahres 2012 berichtet, sobald die tatsächlichen Ergebnisse verfügbar sind.

Die folgende Tabelle zeigt zusammengefasste Finanzinformationen von Roche per 31. Dezember 2010, da für 2011 noch keine Daten vorliegen:

	Vermögenswerte Mrd.	Verbindlichkeiten Mrd.	Umsatz Mrd.	Reingewinn Mrd.
Roche (CHF)	61,0	49,4	49,2	8,9

ROCHE HOLDING AG

Am 31. Dezember 2011 und 2010 betrug die Beteiligung des Konzerns an Roche 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,3% des Kapitals bestehend aus ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheinen entspricht. Die Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Aktienkaufs.

Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2011 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten Nettovermögen von Roche	2 828
Anteil von Novartis an den neu bewerteten immateriellen Vermögenswerten	1 882
Impliziter Novartis Goodwill	3 030
Aktueller Wert des Anteils am identifizierbaren Nettovermögen und Goodwill	7 740
Kumulierte Anpassungen aufgrund der Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen abzüglich erhaltener Dividenden	622
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2011	8 362

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus vermarkteten Produkten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2011 und 2010 wirkte sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	702	559
Anpassungen aus dem Vorjahr	- 41	- 43
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 47 Millionen (2010: USD 41 Millionen)	- 162	- 136
Einfluss auf den Reingewinn	499	380

Am 31. Dezember 2011 betrug der börsennotierte Marktwert des Anteils von Novartis an Roche (Reuters-Symbol: RO.S) USD 9,5 Milliarden (2010: USD 8,2 Milliarden).

ALCON, INC.

Die anfängliche Beteiligung des Konzerns an Alcon wurde am 7. Juli 2008 erworben. Novartis schloss 2010 den Erwerb einer zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon ab, wodurch sich die Beteiligung auf ungefähr 77% erhöhte. Seit dem 25. August 2010 wird Alcon voll konsolidiert und nicht mehr als assoziierte Gesellschaft geführt. Die Auswirkungen auf die konsolidierte Erfolgsrechnung für den Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis 25. August 2010 stellt sich wie folgt dar:

	2010 Mio. USD
Novartis Anteil am konsolidierten Reingewinn von Alcon in der Berichtsperiode	385
Anpassungen aus dem Vorjahr	2
Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung zu ihrem fairen Wert	378
Umbuchung der vom 7. Juli 2008 bis 25. August 2010 in der Gesamtergebnisrechnung kumulierten Verluste	- 43
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 61 Millionen	- 289
Einfluss auf den Reingewinn	433

5. ZINSAUFWAND UND ÜBRIGER FINANZERTRAG/-AUFWAND

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Zinsaufwand	- 699	- 615
Aufwand aufgrund Diskontierung langfristiger Verbindlichkeiten	- 52	- 77
Total Zinsaufwand	- 751	- 692
Zinsertrag	62	103
Dividendenertrag	1	3
Nettokapitalverluste auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 122	
Wertminderungen auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 3	- 4
Ertrag aus Optionen und Termingeschäften	192	66
Aufwand für Optionen und Termingeschäfte	- 67	- 38
Übriger Finanzaufwand	- 38	- 39
Währungsergebnis, netto	- 27	- 27
Total übriger Finanzertrag/(-aufwand)	- 2	64

Ein wesentlicher Teil des Ertrags aus Optionen und Terminkontrakten im Jahr 2011 resultierte aus einer wirtschaftlichen Absicherung von Kursverlusten auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften, die nicht als Sicherungsgeschäfte bilanziert werden konnten.

6. STEUERN

GEWINN VOR STEUERN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Schweiz	2 993	4 679
Ausland	7 780	7 023
Total Gewinn vor Steuern	10 773	11 702

ANALYSE DES STEUERSATZES

Die folgenden Elemente erklären im Wesentlichen die Differenz zwischen dem erwarteten Konzernsteuersatz (der sich in jedem Jahr verändern kann, da er als gewichteter Durchschnittssteuersatz basierend auf dem Gewinn vor Steuern einer jeden Konzerngesellschaft berechnet wird) und dem effektiven Steuersatz:

AUFWAND FÜR LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Schweiz	- 488	- 425
Ausland	- 2 182	- 1 749
Total Aufwand laufende Ertragssteuern	- 2 670	- 2 174
Schweiz	161	- 94
Ausland	981	535
Total latenter Steuerertrag	1 142	441
Total Ertragssteueraufwand	- 1 528	- 1 733

	2011 %	2010 %
Erwarteter Steuersatz	15,5	15,8
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	2,5	3,0
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	- 0,1	- 0,1
Auswirkungen von Steuergutschriften	- 2,4	- 2,1
Auswirkungen von 2017 auslaufenden Steuervorteilen	- 0,7	- 0,4
Auswirkungen von Abschreibungen auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften	- 0,5	- 0,7
Vorjahres- und übrige Positionen	- 0,1	- 0,7
Effektiver Steuersatz	14,2	14,8

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2011 und 2010 um USD 6 Millionen bzw. USD 17 Millionen.

7. GEWINN PRO AKTIE

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Berichtsperiode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird die durchschnittliche Anzahl der vom Konzern erworbenen und als eigene Aktien gehaltenen Aktien von den ausgegebenen Aktien abgezogen.

	2011	2010
Unverwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 382	2 286
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 113	9 794
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,83	4,28

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass alle gesperrten Aktien erdient werden und die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf ausgegebene Novartis Aktien erfolgt.

	2011	2010
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 382	2 286
Anpassung um Verwässerungseffekt von unverfallbar gewordenen gesperrten Aktieneinheiten und Aktien aus Optionen (in Mio.)	31	15
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio.)	2 413	2 301
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 113	9 794
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,78	4,26

Optionen, die 78,0 Millionen Aktien entsprechen (2010: 82,9 Millionen), wurden von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausgenommen, da sie keinen Verwässerungseffekt aufweisen.

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDierten GESAMTERGEBNISRECHNUNG

Die konsolidierte Gesamtergebnisrechnung enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und alle weiteren in der konsolidierten Bilanz erfassten Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen wurden. Diese enthalten Marktwertanpassungen von Finanzinstrumenten, versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden, Beträge aus der Neubewertung ursprünglich

gehaltener Beteiligungen (bis zum 31. Dezember 2009, danach änderte sich der anwendbare Standard) sowie Währungsumrechnungsdifferenzen nach Abzug der Steuern. Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die vom Management aufgrund ihrer Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Währungs- und Zinssatzänderungen nicht beeinflusst werden können.

Die folgende Tabelle fasst die den Anteilseignern der Novartis zuzurechnenden Wertanpassungen und Währungsumrechnungseffekte zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absiche- rungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Versicherungs- mathematische Verluste aus leistungsorien- tierten Vor- sorgeplänen Mio. USD	Neubewertung ursprünglich gehaltener Anteile Mio. USD	Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Total Wert- anpassungen Mio. USD
Wertanpassungen per 1. Januar 2010	231	- 223	- 2 560	685	3 135	1 268
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	- 73	41				- 32
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			- 678			- 678
Währungsumrechnungsdifferenzen					534	534
Total Wertanpassungen 2010	- 73	41	- 678		534	- 176
Wertanpassungen per 31. Dezember 2010	158	- 182	- 3 238	685	3 669	1 092
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	- 21	41				20
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			- 1 429			- 1 429
Währungsumrechnungsdifferenzen					- 534	- 534
Total Wertanpassungen 2011	- 21	41	- 1 429		- 534	- 1 943
Wertanpassungen per 31. Dezember 2011	137	- 141	- 4 667	685	3 135	- 851

8.1) Die Anpassungen der Marktwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2011 und 2010 wie folgt zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absiche- rungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2011	157	- 182	- 25
Marktwertanpassungen:			
- zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	- 32		- 32
- zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	- 141		- 141
- Veränderungen der Gesamtergebnisrechnung assoziierter Gesellschaften	- 8		- 8
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			-
- verkauften Wertschriften	- 13		- 13
- übrigen verkauften Finanzanlagen	- 13		- 13
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	192		192
Latente Steuern auf obige Positionen	- 5	- 3	- 8
Marktwertanpassungen während der Berichtsperiode	- 20	41	21
Zuzurechnen:			
Aktionären der Novartis AG	- 21	41	20
Nicht beherrschenden Anteilen	1		1
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2011	137	- 141	- 4

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDIERTEN GESAMTERGEBNISRECHNUNG (FORTSETZUNG)

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absiche- rungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2010	231	- 223	8
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	19		19
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	- 226		- 226
– Veränderungen der Gesamtergebnisrechnung assoziierter Gesellschaften	- 5		- 5
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	- 39		- 39
– übrigen verkauften Finanzanlagen	- 15		- 15
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	164		164
Latente Steuern auf obige Positionen	28	- 3	25
Marktwertanpassungen während der Berichtsperiode	- 74	41	- 33
Zuzurechnen:			
Aktionären der Novartis AG	- 73	41	- 32
Nicht beherrschenden Anteilen	- 1		- 1
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2010	157	- 182	- 25

8.2) Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	- 1 876	- 832
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	- 55	- 24
Steuern auf obige Positionen	510	171
Total nach Steuern	- 1 421	- 685
Zuzurechnen:		
Aktionären der Novartis AG	- 1 429	- 678
Nicht beherrschenden Anteilen	8	- 7

8.3) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG. Der Anteil des Konzerns an den Veränderungen im sonstigen Gesamtergebnis dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in den entsprechenden Kategorien der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst. Die Währungsumrechnungsdifferenzen und Marktwertanpassungen der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Beträgen des Konzerns enthalten. Alle anderen Veränderungen in den Gesamtergebnisrechnungen dieser Gesellschaften werden direkt und nach Steuern in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis

erfasst und unter der Position „Novartis Anteil an in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern“ ausgewiesen. Im Berichtsjahr ergaben diese Veränderungen einen Ertrag von USD 1 Million (2010: Verlust von USD 94 Millionen. Darin enthalten ist ein Gewinn von USD 43 Millionen. Dieser resultierte aus der Umbuchung in die konsolidierte Erfolgsrechnung der in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumulierten Nettoverluste, die während des Zeitraums, in dem Alcon, Inc. als assoziiertes Unternehmen bilanziert wurde (Juli 2008 bis August 2010), angefallen waren.)

9. VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

9.1) Die Generalversammlung 2011 hatte eine Dividende von CHF 2,20 pro Aktie genehmigt, was insgesamt zu einer Zahlung in Höhe von USD 5,4 Milliarden im Jahr 2011 führte (2010: Dividende von CHF 2,10 pro Aktie bzw. Zahlung in Höhe von USD 4,5 Milliarden). Der für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehende Betrag basiert auf dem zur Ausschüttung verfügbaren Bilanzgewinn der Novartis AG und wird im Einklang mit den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts festgelegt.

9.2) Insgesamt wurden im Laufe des Jahres 2011 netto 54,7 Millionen Aktien im Wert von USD 3,5 Milliarden gekauft (2010: Verkauf von 8,4 Millionen Aktien im Wert von USD 342 Millionen). Davon wurden 39,4 Millionen Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms erworben.

9.3) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird über deren Sperrfrist oder Erdienungszeitraum hinweg der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Im Jahr 2011 wurden 7,2 Millionen Aktien (2010: 6,7 Millionen Aktien) im Rahmen der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende übertragen. Der im Aufwand erfasste Wert der gewährten Aktien und Optionen einschliesslich der darauf entfallenden Steuern belief sich im Jahr 2011 auf USD 806 Millionen (2010: USD 599 Millionen) und wurde gegen das konsolidierte Eigenkapital verbucht.

9.4) Eine Verringerung des Novartis zurechenbaren konsolidierten Eigenkapitals von USD 74 Millionen ergab sich 2010 aus einer Verwässerung der Beteiligung von Novartis an Alcon, Inc. seit dem Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an Alcon ab dem 25. August 2010. Verantwortlich dafür war eine Zunahme der Anzahl ausstehender Alcon Aktien, die ihrerseits vor allem darauf zurückzuführen war, dass neue Aktien ausgegeben und eigene Alcon Aktien zur Erfüllung der Wandlungspflicht in Bezug auf von Mitarbeitenden gehaltene aktienbasierte Alcon Instrumente verwendet wurden.

9.5) Gemäss IAS 27 wird die Differenz zwischen der von Novartis für den Erwerb der zusätzlichen nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. ausgetauschten Gegenleistung und dem Wert der entsprechenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Dies führte 2011 zu einer Verringerung des Eigenkapitals um USD 5,7 Milliarden (2010: USD 96 Millionen, im Wesentlichen aufgrund des Erwerbs zusätzlicher Anteile an Alcon, Inc.). Im Zusammenhang mit der Fusion anfallende Transaktionskosten von USD 59 Millionen wurden ebenfalls in Abzug gebracht.

9.6) Die Veränderung nicht beherrschender Anteile ist hauptsächlich auf den Erwerb der verbleibenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. zurückzuführen, der zu einer Verringerung um USD 6,6 Milliarden führte (2010: Erhöhung um USD 6,3 Milliarden aufgrund der vollständigen Konsolidierung von Alcon, Inc. ab dem 25. August 2010).

9.7) Am 8. April 2011 wurden insgesamt 164,7 Millionen Novartis Aktien mit einem fairen Wert von USD 9,2 Milliarden für den Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. ausgetauscht. Diese Aktien bestanden aus 108 Millionen neu ausgegebenen Aktien und 56,7 Millionen eigenen Aktien.

10. ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen & übrige Betriebs- einrichtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2011					
Anschaffungskosten					
1. Januar	827	10 674	2 327	15 129	28 957
Erwerb und Veräußerung konsolidierter Geschäfte	12	20		9	41
Umgliederungen ¹		888	- 1 688	800	
Zugänge	2	105	1 616	463	2 186
Abgänge und Ausbuchungen ²	- 3	- 148	- 21	- 638	- 810
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 7	- 110	- 70	- 252	- 439
31. Dezember	831	11 429	2 164	15 511	29 935
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 19	- 4 318	- 6	- 8 774	- 13 117
Abschreibungen auf veräußerten konsolidierten Geschäften		3		6	9
Umgliederungen ¹		- 3		3	
Abschreibungsaufwand	- 3	- 438		- 1 287	- 1 728
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		117		575	692
Wertminderungen		- 55	- 4	- 354	- 413
Währungsumrechnungsdifferenzen		48		201	249
31. Dezember	- 22	- 4 646	- 10	- 9 630	- 14 308
Nettobuchwert per 31. Dezember	809	6 783	2 154	5 881	15 627
Versicherter Wert per 31. Dezember					34 483
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungs-Leasingverträgen					4
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					583
¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.					
² Ausbuchungen von Sachanlagen, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.					

Dem Konzern wurden in den USA staatliche Zuwendungen zum Bau einer Produktionsanlage für Grippeimpfstoffe zugesprochen. Die Verträge umfassten eine Kostenerstattung von maximal USD 294 Millionen für Bautätigkeiten und Ausrüstung, wovon USD 223 Millionen bis zum 31. Dezember 2011 eingingen (2010: USD 185 Millionen). Diese Zuwendungen wurden bei der Ermittlung des Buchwerts der Anlagen abgezogen, da der Eingang der Mittel relativ sicher ist. Es bestehen keine belastenden Verträge oder unerfüllten Bedingungen im Zusammenhang mit dieser Zuwendung.

Die Finanzierungskosten im Zusammenhang mit neuen Sachanlagen wurden aktiviert und beliefen sich 2011 auf USD 1 Million (2010: USD 1 Million).

Die Wertberichtigungen auf Sachanlagen beliefen sich im Jahr 2011 auf USD 413 Millionen (2010: USD 10 Millionen).

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen & übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2010					
Anschaffungskosten					
1. Januar	709	9 380	2 176	13 635	25 900
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	95	474	244	606	1 419
Umgliederungen ¹	12	616	-1 407	779	
Zugänge	3	62	1 260	328	1 653
Abgänge und Ausbuchungen ²	-2	-49	-28	-295	-374
Währungsumrechnungsdifferenzen	10	191	82	76	359
31. Dezember	827	10 674	2 327	15 129	28 957
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-13	-3 869	-8	-7 935	-11 825
Umgliederungen ¹		5		-5	
Abschreibungsaufwand	-4	-343		-1 016	-1 363
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		29		264	293
Wertminderungen		-3	2	-9	-10
Währungsumrechnungsdifferenzen	-2	-137		-73	-212
31. Dezember	-19	-4 318	-6	-8 774	-13 117
Nettobuchwert per 31. Dezember	808	6 356	2 321	6 355	15 840
Versicherter Wert per 31. Dezember					32 288
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungs-Leasingverträgen					4
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					597

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

² Ausbuchungen von Sachanlagen, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

11. ENTWICKLUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Alcon Markenname Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2011								
Anschaffungskosten								
1. Januar	30 261	4 627	2 980	6 699	22 740	5 960	1 135	44 141
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	303	7		3	101		1	112
Umgliederungen ¹		- 255			260		- 5	
Zugänge ²	69	122			43		102	267
Abgänge und Ausbuchungen ³	- 48	- 1 420			- 19		- 4	- 1 443
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 134	10		- 21	- 85		- 7	- 103
31. Dezember	30 451	3 091	2 980	6 681	23 040	5 960	1 222	42 974
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 569	- 1 565		- 370	- 6 254		- 721	- 8 910
Abschreibungsaufwand				- 589	- 2 090	- 238	- 111	- 3 028
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ³	48	1 420			19		4	1 443
Wertminderungen		- 338			- 287		- 2	- 627
Auflösung von Wertminderungen					8			8
Währungsumrechnungsdifferenzen	13	22		9	69		9	109
31. Dezember	- 508	- 461		- 950	- 8 535	- 238	- 821	- 11 005
Nettobuchwert per 31. Dezember	29 943	2 630	2 980	5 731	14 505	5 722	401	31 969

¹Umgliederungen zwischen verschiedenen Kategorien von Vermögenswerten infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

²Zugänge zu Goodwill resultiert aus der Finalisierung der Bilanzierung der Akquisition von Alcon, Inc.

³Ausbuchungen von immateriellen Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Alcon Markenname Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2010								
Anschaffungskosten								
1. Januar	12 624	3 216		1 271	11 737		954	17 178
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	17 986	1 418	2 980	5 460	10 561	5 960	44	26 423
Umgliederungen ¹		- 474			474			
Zugänge		344			62		89	495
Abgänge und Ausbuchungen ²		- 24			- 184		- 13	- 221
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 349	147		- 32	90		61	266
31. Dezember	30 261	4 627	2 980	6 699	22 740	5 960	1 135	44 141
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 585	- 547		- 273	- 5 395		- 632	- 6 847
Umgliederungen ¹				- 16			16	
Abschreibungsaufwand				- 91	- 970		- 74	- 1 135
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		22			95		12	129
Wertminderungen		- 991			- 14		- 13	- 1 018
Auflösung von Wertminderungen		2			105			107
Währungsumrechnungsdifferenzen	16	- 51		10	- 75		- 30	- 146
31. Dezember	- 569	- 1 565		- 370	- 6 254		- 721	- 8 910
Nettobuchwert per 31. Dezember	29 692	3 062	2 980	6 329	16 486	5 960	414	35 231

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Kategorien von Vermögenswerten infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

² Ausbuchungen von immateriellen Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

AUFTEILUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung auf die Segmente des Nettobuchwerts des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2011 ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Alcon Markenname Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
Pharmaceuticals	3 077	1 309		2	1 639		217	3 167
Alcon	17 740	598	2 980	4 836	8 639	5 722	27	22 802
Sandoz	7 697	592		678	2 378		11	3 659
Vaccines and Diagnostics	1 197	128		215	1 210		133	1 686
Consumer Health	226				639		2	641
Corporate	6	3					11	14
Total	29 943	2 630	2 980	5 731	14 505	5 722	401	31 969
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen		3			5			
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen		7			21			

11. ENTWICKLUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE (FORTSETZUNG)

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem höheren aus fairem Wert abzüglich Veräußerungskosten und dem Nutzungswert. Die Ermittlung der Werte erfolgt auf Basis diskontierter Geldflüsse, die auf den in der Tabelle dargestellten wesentlichen Annahmen basieren:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %	Vaccines and Diagnostics %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	0,4	3	0 bis 2	0,5	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	7	7	7	7	7

Im Jahr 2011 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 627 Millionen vorgenommen. Davon betrafen USD 552 Millionen die Division Pharmaceuticals, in der sich vor allem der erwartete Rückgang der Nachfrage nach *Rasilez/Tekturna* (Aliskiren) und die Einstellung der Entwicklungsprogramme für PRT128 (Elinogrel), SMC021 (orale Formulierung von Calcitonin), PTK796 und AGO178 (Agomelatin) bemerkbar machten. In allen anderen Divisionen beliefen sich die Wertminderungen auf USD 75 Millionen.

Im Jahr 2010 hatte Novartis Wertminderungen in Höhe von insgesamt rund USD 1,0 Milliarden vorgenommen. Diese setzten sich aus Wertminderungen in Höhe von USD 356 Millionen für *Mycograb*, von USD 250 Millionen für PTZ601, von USD 228 Millionen für Albinterferon alfa-2b und von USD 120 Millionen für ASA404 zusammen, da Novartis beschlossen hatte, die entsprechenden Entwicklungsprojekte einzustellen. Ausserdem wurden in der Division Pharmaceuticals verschiedene sonstige Wertminderungen in Höhe von USD 40 Millionen erfasst. Des Weiteren hatte Novartis verschiedene Wertminderungen in Höhe von USD 24 Millionen in den Divisionen Sandoz und Consumer Health verbucht.

In der Berichtsperiode wurden im Vorjahr vorgenommene Wertminderungen in Höhe von USD 8 Millionen (2010: USD 107 Millionen) aufgelöst.

12. LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

	Sachanlagen Mio. USD	Immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Pensions- und andere Personalvor- sorgeverpflich- tungen für Mitarbeitende Mio. USD	Vorräte Mio. USD	Steuerliche Verlust- vorträge Mio. USD	Übrige Ver- mögenswerte, Abgrenzungen und Rück- stellungen Mio. USD	Wert- berichti- gungen Mio. USD	Total Mio. USD
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2011, brutto	131	251	1 086	1 792	241	2 007	- 19	5 489
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2011, brutto	- 951	- 5 689	- 409	- 253	- 10	- 626		- 7 938
Latente Steuern am 1. Januar 2011, netto	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Am 1. Januar 2011	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Erfolgswirksam (belastet)/gutgeschrieben	68	350	28	418	- 28	322	- 16	1 142
Dem Eigenkapital (belastet)/gutgeschrieben						22		22
Dem Gesamtergebnis (belastet)/gutgeschrieben			510			- 32		478
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen						- 9		- 9
Übrige Veränderungen	- 38	154	- 12	- 162	- 15	- 18	3	- 88
Latente Steuern am 31. Dezember 2011, netto	- 790	- 4 934	1 203	1 795	188	1 666	- 32	- 904
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2011, brutto	157	234	1 576	2 020	201	2 221	- 32	6 377
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2011, brutto	- 947	- 5 168	- 373	- 225	- 13	- 555		- 7 281
Latente Steuern am 31. Dezember 2011, netto	- 790	- 4 934	1 203	1 795	188	1 666	- 32	- 904
Latente Steueransprüche und -schulden nach Aufrechnung von Beträgen in Höhe von USD 520 Millionen, die in Gesell- schaften mit derselben Steuerjurisdiktion erfasst wurden								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2011								5 857
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2011								- 6 761
Latente Steuern am 31. Dezember 2011, netto								- 904
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2010, brutto	72	281	931	1 429	232	1 687	- 17	4 615
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2010, brutto	- 829	- 2 024	- 526	- 275		- 753		- 4 407
Latente Steuern am 1. Januar 2010, netto	- 757	- 1 743	405	1 154	232	934	- 17	208
Am 1. Januar 2010	- 757	- 1 743	405	1 154	232	934	- 17	208
Erfolgswirksam (belastet)/gutgeschrieben	- 11	431	- 127	165	- 49	32		441
Dem Eigenkapital (belastet)/gutgeschrieben						- 4		- 4
Dem Gesamtergebnis (belastet)/gutgeschrieben			171			41		212
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 54	- 4 163	203	237	60	357	- 2	- 3 362
Übrige Veränderungen	2	37	25	- 17	- 12	21		56
Latente Steuern am 31. Dezember 2010, netto	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2010, brutto	131	251	1 086	1 792	241	2 007	- 19	5 489
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2010, brutto	- 951	- 5 689	- 409	- 253	- 10	- 626		- 7 938
Latente Steuern am 31. Dezember 2010, netto	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Latente Steueransprüche und -schulden nach Aufrechnung von Beträgen in Höhe von USD 249 Millionen, die in Gesell- schaften mit derselben Steuerjurisdiktion erfasst wurden								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2010								5 240
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2010								- 7 689
Latente Steuern am 31. Dezember 2010, netto								- 2 449

12. LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN (FORTSETZUNG)

Die Wertberichtigungen auf Steueransprüchen können aufgelöst werden, wenn die Realisierung der latenten Steueransprüche wahrscheinlich wird. Dies würde zu einer Verminderung des effektiven Steuersatzes des Konzerns führen.

Latente Steueransprüche in Höhe von USD 2,3 Milliarden (2010: USD 2,3 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 6,5 Milliarden (2010: USD 7,1 Milliarden) werden sich voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten auf die laufenden Steuern auswirken.

Per 31. Dezember 2011 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 51 Milliarden (2010: USD 45 Milliarden) von Konzerngesellschaften für Reinvestitionen einbehalten. Es wurden keine Rückstellungen für Ertragssteuern gebildet, die bei der Ausschüttung dieser Gewinne fällig würden. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte eine Ertragssteuer auf Basis der gültigen Steuerregelungen fällig werden.

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
- Beteiligungen an Konzerngesellschaften	4 782	7 137
- Goodwill aus Akquisitionen	- 25 089	- 24 711

Die Bruttobeträge der steuerlichen Verlustvorträge, für die latente Steueransprüche aktiviert bzw. nicht aktiviert wurden, gegliedert nach Verfalldatum, lauten wie folgt:

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2011 Total Mio. USD
Ein Jahr	81	2	83
Zwei Jahre	171	4	175
Drei Jahre	175	38	213
Vier Jahre	72	29	101
Fünf Jahre	63	100	163
Über fünf Jahre	419	443	862
Total	981	616	1 597

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2010 Total Mio. USD
Ein Jahr	155	1	156
Zwei Jahre	67	4	71
Drei Jahre	159	8	167
Vier Jahre	159	18	177
Fünf Jahre	58	158	216
Über fünf Jahre	446	503	949
Total	1 044	692	1 736

Latente Steueransprüche im Zusammenhang mit steuerlichen Verlusten relevanter Konzerngesellschaften werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem es als wahrscheinlich erachtet wird, dass künftige zu versteuernde Gewinne erzielt werden, sodass diese Verluste in absehbarer Zukunft genutzt werden können.

Im Jahr 2011 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 155 Millionen (2010: USD 11 Millionen).

13. FINANZANLAGEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Finanzanlagen, langfristige Darlehen und übrige Beteiligungen	938	857
Darlehen an assoziierte Gesellschaften		1
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	38	982
Total Finanzanlagen	976	1 840

Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen werden zum fairen Wert (31. Dezember 2011: USD 604 Millionen; 2010: USD 712 Millionen), langfristige Darlehen und andere Beteiligungen (31. Dezember 2011: USD 334 Millionen; 2010: USD 145 Millionen) zu fortgeführten Anschaffungskosten oder Kosten bewertet.

Im Jahr 2011 wurden auf den zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen Wertminderungen in Höhe von insgesamt USD 189 Millionen (2010: USD 160 Millionen) erfasst. Im Jahr 2011 wurden keine Wertminderungen aufgelöst (2010: USD 2 Millionen). Diese Beträge wurden in der konsolidierten Erfolgsrechnung als „Übrige Erträge“ oder „Übrige Aufwendungen“ dargestellt.

14. VORRÄTE

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	930	931
Fertigprodukte	5 000	5 162
Total Vorräte	5 930	6 093

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Veränderung der Wertberichtigungen in den einzelnen Kategorien der Vorräte. Auflösungen von Wertberichtigungen resultieren vor allem aus der Neubewertung von Warenvorräten, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produkts hergestellt wurden, für das die Zulassungsbewilligung später jedoch erteilt wurde.

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
1. Januar	- 879	- 653
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		- 101
Erfolgswirksame Abschreibungen des Vorratsvermögens	- 1 554	- 1 106
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	921	593
Auflösung von Wertberichtigungen	738	396
Währungsumrechnungsdifferenzen	33	- 8
31. Dezember	- 741	- 879

15. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	10 542	10 094
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 219	- 221
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 323	9 873

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
1. Januar	- 221	- 143
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 9	- 56
Erfolgswirksame Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 116	- 76
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	121	56
Währungsumrechnungsdifferenzen	6	- 2
31. Dezember	- 219	- 221

Die Gliederung der gemäss den Vereinbarungen mit den Kunden noch nicht überfälligen und der überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Altersstruktur und die entsprechenden Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellen sich wie folgt dar:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Nicht überfällig	8 967	8 684
Bis zu einem Monat überfällig	498	366
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	295	320
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	249	217
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	228	208
Mehr als ein Jahr überfällig	305	299
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 219	- 221
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 323	9 873

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag ermittelt. Novartis legt die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen anhand von Erfahrungswerten fest. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Kunde erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass dieser in Konkurs geht oder finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsausfälle bzw. Zahlungsverzug eintreten.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Spanien, Portugal und anderen europäischen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Verschlechterte Kredit- und Konjunkturbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten und können auch in Zukunft eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, zur Folge haben. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

Novartis erwartet keine Abschreibungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die nicht überfällig sind bzw. für die keine Wertberichtigungen gebildet wurden. Der Konzern hält für bestimmte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Sicherheiten im Wert von USD 36 Millionen.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Währungen:

Währung	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
CHF	288	230
EUR	2 636	2 108
GBP	139	168
JPY	1 929	1 494
USD	2 865	3 888
Übrige	2 466	1 985
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 323	9 873

Im Jahr 2011 ist Novartis mehrere bedeutende und unwiderrufliche Factoring-Vereinbarungen eingegangen. In der Folge wurden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von USD 538 Millionen verkauft und ausgebucht.

16. FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalbetrag und die fairen Werte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2011 und 2010, aufgeteilt nach Vertragstyp. Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalbeträge stellen nicht Risikobeträge dar, sondern geben Auskunft über das aus-

stehende Transaktionsvolumen zum Stichtag der konsolidierten Bilanz. Der faire Wert dieser Instrumente wird auf Basis der Marktwerte oder anhand standardisierter Modelle zur Preisbestimmung ermittelt, die auf beobachtbare Marktdaten per 31. Dezember 2011 und 2010 abstellten.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver Fairer Wert		Negativer Fairer Wert	
	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	6 456	4 814	105	38	- 12	- 44
Währungsoptionen (OTC)	2 102	4 000	13	3	- 18	
Total Währungsinstrumente	8 558	8 814	118	41	- 30	- 44
Zinsinstrumente						
Zinssatzswaps		61		1		
Total Zinsinstrumente		61		1		
Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	8 558	8 875	118	42	- 30	- 44

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2011 und 2010 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt:

31. Dezember 2011	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	3 706	1 746	255	749	6 456
Währungsoptionen (OTC)		2 000		102	2 102
Total Währungsinstrumente	3 706	3 746	255	851	8 558
Total derivative Finanzinstrumente	3 706	3 746	255	851	8 558

31. Dezember 2010	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	2 039	1 776	286	713	4 814
Währungsoptionen (OTC)		4 000			4 000
Total Währungsinstrumente	2 039	5 776	286	713	8 814
Zinsinstrumente					
Zinssatzswaps			61		61
Total Zinsinstrumente			61		61
Total derivative Finanzinstrumente	2 039	5 776	347	713	8 875

16. FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFT ERFÜLLEN

Ende 2011 und 2010 bestanden keine offenen Sicherungsgeschäfte für erwartete Transaktionen.

WERTSCHRIFTEN, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften		
Anleihen	1 131	2 596
Aktien	73	106
Fondsanlagen	32	55
Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	1 236	2 757
Derivative Finanzinstrumente	118	42
Marchzinsen aus Anleihen	12	16
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	1 366	2 815

Die Anleihen und Festgelder lauten auf USD mit Ausnahme von CHF- und EUR-Anleihen im Wert von USD 694 Millionen (2010: USD 580 Millionen) bzw. USD 26 Millionen (2010: USD 176 Millionen).

FAIRER WERT NACH HIERARCHIESTUFEN

Gemäss IFRS werden Finanzanlagen und -verbindlichkeiten, die in der Konzernrechnung zum fairen Wert erfasst sind, entsprechend dem Ermessensspielraum bei den zur Ermittlung des fairen Werts verwendeten Inputfaktoren kategorisiert. IFRS sieht entsprechend dem Ausmass an Subjektivität, das mit den Inputfaktoren für die faire Bewertung dieser Vermögenswerte und Verbindlichkeiten verbunden ist, folgende Hierarchiestufen vor:

Stufe 1 – Als Inputfaktoren dienen notierte und nicht angepasste Preise, die am Bewertungsstichtag an aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten ermittelt werden.

Bei den Vermögenswerten, die mit dem fairen Wert in Stufe 1 ausgewiesen sind, handelt es sich um Aktien und Anleihen, die an aktiven Märkten notiert sind.

Stufe 2 – Inputfaktoren (mit Ausnahme der unter Stufe 1 erwähnten notierten Preise), die für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt oder indirekt beobachtbar sind. Diese Inputfaktoren werden vornehmlich durch Korrelation oder andere Mittel am Bewertungsstichtag und für die Dauer der erwarteten Laufzeit der Instrumente von beobachtbaren Marktdaten abgeleitet oder durch diese bestätigt.

Vermögenswerte, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind Festgelder, Devisen- und Zinsderivate sowie bestimmte Anlagefonds. Devisen- und Zinsderivate werden anhand bestätigter Marktdaten bewertet. Verbindlichkeiten, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind Devisenderivate und Optionen auf Aktien.

Stufe 3 – Die Inputfaktoren für diese Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten sind nicht beobachtbar. Sie widerspiegeln die bestmögliche Einschätzung des Konzerns in Bezug auf die Kriterien, die Marktteilnehmer bei der Bestimmung des Preises für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit am Bewertungsstichtag anwenden würden. Dabei werden die inhärenten Risiken der Bewertungsverfahren und der Inputfaktoren für die Modelle berücksichtigt.

Vermögenswerte, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind verschiedene Beteiligungen an Hedge Funds und nicht notierte Beteiligungspapiere aus den Anlageaktivitäten der Novartis Venture Funds. Es gab keine Verbindlichkeiten, die mit dem fairen Wert in dieser Kategorie ausgewiesen waren.

2011	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	1 103	28			1 131
Aktien	53		20		73
Fondsanlagen			32		32
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	1 156	28	52		1 236
Derivative Finanzinstrumente		118			118
Marchzinsen aus Anleihen				12	12
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	1 156	146	52	12	1 366
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	261		331		592
Fondsanlagen			12		12
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen				334	334
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	261		343	334	938
Finanzverbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente		- 30			- 30
Total Finanzverbindlichkeiten zum fairen Wert		- 30			- 30

2010	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	1 285	1 311			2 596
Aktien	86		20		106
Fondsanlagen			55		55
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	1 371	1 311	75		2 757
Derivative Finanzinstrumente		42			42
Marchzinsen aus Anleihen				16	16
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	1 371	1 353	75	16	2 815
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	352		348		700
Fondsanlagen			12		12
Darlehen an assoziierte Gesellschaften				1	1
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen				145	145
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	352		360	146	858
Finanzverbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente		- 44			- 44
Total Finanzverbindlichkeiten zum fairen Wert		- 44			- 44

Die obige Analyse umfasst alle Finanzinstrumente, einschliesslich derjenigen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu Anschaffungskosten bewertet werden.

16. FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

Die Veränderungen der Buchwerte im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten der Stufe 3, bei denen in dem am 31. Dezember zu Ende gegangenen Jahr in erheblichem Umfang nicht beobachtbare Inputfaktoren verwendet wurden, sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

2011	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar	20	67	348	435
Erfolgswirksam erfasste Gewinne		1	23	24
Wertminderungen und Amortisationen		-3	-24	-27
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne (Verluste)	1	2	-7	-4
Käufe			74	74
Rückzahlungen		-24		-24
Erlöse aus Verkäufen	-1		-82	-83
Währungsumrechnungsdifferenzen		1	-1	
31. Dezember	20	44	331	395
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2011 gehaltene Vermögenswerte		-2	-1	-3

2010	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar	55	107	347	509
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		6		6
Erfolgswirksam erfasste Gewinne	1	7	4	12
Wertminderungen und Amortisationen		-4	-42	-46
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Verluste		-5		-5
Käufe			70	70
Rückzahlungen		-48		-48
Erlöse aus Veräußerungen	-36		-36	-72
Währungsumrechnungsdifferenzen		4	5	9
31. Dezember	20	67	348	435
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2010 gehaltene Vermögenswerte		3	-36	-33

Sollten die Preisparameter für die Inputfaktoren der Stufe 3 um 5% für Aktien und Fondsanlagen bzw. 10% für zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen steigen oder sinken, so würde dies zu einer Veränderung der in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfassten Beträge um USD 3 Millionen bzw. USD 33 Millionen führen (2010: USD 4 Millionen bzw. USD 35 Millionen).

MARKTRISIKO

Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, die sich vorwiegend auf die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen von flüssigen Mitteln beziehen. Der Konzern überwacht diese Risiken laufend. Um die im Zusammenhang mit diesen Risiken auftretende Volatilität zu bewirtschaften, setzt der Konzern eine Reihe von derivativen Finanzinstrumenten ein. Ziel des Konzerns ist es, wo angebracht, Fluktuationen der Ergebnisse und Geldflüsse, die mit Zinssatz-, Wechselkurs- und Marktwertveränderungen der Geldanlagen verbunden sind, sowie die Wechselkursrisiken bestimmter Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Novartis geht keine Finanztransaktionen ein, die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht quantifizierbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft auch keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie in Zukunft besitzen wird. Der Konzern verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende künftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerten verkauft, die der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet, dass generell jegliche Wertverminderung dieser Instrumente durch entsprechende Wertzunahmen der abgesicherten Transaktionen kompensiert wird.

WECHSELKURSRISIKO

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen und japanischen sowie anderer asiatischer und lateinamerikanischer Währungen ausgesetzt. Folglich werden verschiedene Verträge abgeschlossen, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu kompensieren. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Nettoeinkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr fairer Wert ändert sich mit den Wechselkursschwankungen. Auf sehr lange Sicht sollte die Differenz der Inflationsrate jedoch den Wechselkursschwankungen entsprechen, sodass Marktwertanpassungen der nicht finanziellen Vermögenswerte im Ausland die wechselkursbedingten Wertveränderungen kompensieren. Aus diesem Grund sichert Novartis ihre Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften nur in Ausnahmefällen ab.

ROHSTOFFPREISRISIKO

Der Konzern ist bei geplanten Käufen von gewissen Rohstoffen, die als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäfts-

bereichs führen, sollten aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt der Konzern keine wesentlichen Rohstoff-Future-, -Termin- und -Optionsgeschäfte, um die Preisschwankungsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

ZINSÄNDERUNGSRISIKO

Der Konzern steuert das Nettozinsänderungsrisiko vor allem durch das Verhältnis von festverzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden in seinem Portfolio. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatzswaps eingehen, in deren Rahmen periodisch auftretende Zahlungen, basierend auf Nominalwerten sowie vereinbarten festen und variablen Zinssätzen, getauscht werden.

AKTIENRISIKO

Der Konzern kauft Aktien zur Anlage seiner flüssigen Mittel. Dabei begrenzt Novartis ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als 5% ihrer flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden mittels einer Analyse der historischen finanziellen Kennzahlen (hauptsächlich Geldfluss und Return on Investment), des Marktpotenzials, der Qualität des Managements und der Wettbewerbssituation gründlich überprüft. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, die Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben will und für die sie die Mittel zum Erwerb zurückbehält.

KREDITRISIKO

Kreditrisiken entstehen, wenn Kunden nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos bewertet der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden, unter anderem anhand ihrer Finanzlage, der Erfahrungen aus der Vergangenheit und anderer Faktoren. Entsprechend werden individuelle Risikolimiten festgesetzt.

Auf den grössten Kunden entfallen etwa 9% und auf den zweit- und drittgrössten je etwa 7% des Nettoumsatzes. Kein anderer Kunde macht 2% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verteilen sich auf diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2011 entfielen auf sie 10%, 6% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine weiteren stark konzentrierten Kreditrisiken.

GEGENPARTEIRISIKO

Die Gegenparteiern Risiken umfassen das Emittentenrisiko von Wertschriften, das Erfüllungsrisiko von derivativen Finanzinstrumenten und Geldmarktkontrakten sowie das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Das Emittentenrisiko wird reduziert, indem nur Wertschriften, die mindestens ein „AA“-Rating aufweisen, gekauft werden. Erfüllungs- und Kreditrisiko werden vermindert, indem als Gegenparteien normalerweise nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die mindestens ein „AA“-Rating aufweisen. Diese Risiken werden

16. FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

streng überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten begrenzt ist. Die Limiten werden regelmässig auf Basis von Kreditanalysen, die unter anderem Prüfungen der Jahresabschlüsse und der Kennzahlen für die Eigenmittel umfassen, bewertet und festgelegt. Darüber hinaus werden Nettoabrechnungsvereinbarungen mit wichtigen Gegenparteien geschlossen.

Die flüssigen Mittel des Konzerns werden bei grossen regulierten Finanzinstituten gehalten. Die drei grössten dieser Institute halten rund 31,8%, 12,5% bzw. 12,1% der flüssigen Mittel von Novartis (2010: 14%, 9% und 8%).

Der Konzern erwartet keine Verluste aufgrund der Tatsache, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen können, und hat keine nennenswerten Klumpenrisiken in Bezug auf Branchen oder Länder.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko beschreibt das Risiko, das entsteht, wenn der Konzern nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit oder zu einem vernünftigen Preis zu erfüllen. Die Treasury-Abteilung des Konzerns ist verantwortlich für die Überwachung der Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Zudem werden die Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken sowie die damit verbundenen Abläufe und Richtlinien durch das Management kontrolliert. Novartis bewirtschaftet ihr Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis aufgrund von geschäftspolitischen, steuerlichen, finanziellen oder aufsichtsrechtlichen Überlegungen, falls notwendig durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um genügend Flexibilität zu bewahren. Das Management überwacht die Nettoverschuldungs- bzw. Nettoliquiditätsposition des Konzerns mittels fortlaufender Prognosen, die auf erwarteten Geldflüssen basieren.

Die Liquiditätserfordernisse des Konzerns können sich verändern, wenn sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechtern und/oder die Liquidität und Verfügbarkeit von Krediten auf den Finanzmärkten für einen längeren Zeitraum eingeschränkt ist und derartige Bedingungen die Einbringbarkeit von Kundenforderungen beeinträchtigen, die Zahlungsmodalitäten der Zulieferer beeinflussen oder die Lieferung von Rohmaterial und Dienstleistungen unterbrechen.

Die folgende Tabelle stellt dar, wie das Management die Nettoverschuldung bzw. -liquidität anhand der Einzelheiten zu den Restlaufzeiten der Finanzanlagen und -verbindlichkeiten (ohne Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten) per 31. Dezember 2011 und 2010 überwacht:

	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2011						
Umlaufvermögen						
Wertschriften			36	638	562	1 236
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	61	15	54			130
Flüssige Mittel	3 709					3 709
Total kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	3 770	15	90	638	562	5 075
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				9 874	3 981	13 855
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				9 874	3 981	13 855
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	4 039	1 100	1 205			6 344
Derivative Finanzinstrumente	7	7	16			30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4 046	1 107	1 221			6 374
Nettoschulden	- 276	- 1 092	- 1 131	- 9 236	- 3 419	- 15 154

31. Dezember 2010	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften	1		593	1 441	722	2 757
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	14	33	11			58
Flüssige Mittel	5 319					5 319
Total Umlaufvermögen	5 334	33	604	1 441	722	8 134
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				8 399	5 961	14 360
Total langfristige Verbindlichkeiten				8 399	5 961	14 360
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	5 480	2 093	1 010			8 583
Derivative Finanzinstrumente	23	5	16			44
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	5 503	2 098	1 026			8 627
Nettoschulden	- 169	- 2 065	- 422	- 6 958	- 5 239	- 14 853

Die oben aufgeführten konsolidierten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative faire Wert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instruments ausgleichenden Nettobetrag.

Per 31. Dezember 2011 beliefen sich die flüssigen Mittel auf USD 3,7 Milliarden (2010: USD 5,3 Milliarden). Hierzu gehören Kontokorrentguthaben in Höhe von USD 1,9 Milliarden (2010: USD 2,0 Milliarden), Einlagen und kurzfristige Anlagen mit einer Ursprungslaufzeit von unter drei Monaten und Euro Commercial Papers von USD 1,8 Milliarden (2010: USD 3,3 Milliarden). Dieser Betrag enthält USD 74 Millionen (2010: null), die eine Garantie decken und somit nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen.

Die vertraglichen, nicht diskontierten potenziellen Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2011	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten					
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen	- 4 315	- 738	- 1 208		- 6 261
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen	4 366	738	1 241		6 345
31. Dezember 2010					
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten					
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen	- 1 842	- 467	- 935		- 3 244
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen	1 830	485	928		3 243

16. FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

Andere vertragliche Verbindlichkeiten, die nicht der Überwachung der Nettoverschuldung bzw. -liquidität durch das Management unterliegen, stellen sich wie folgt dar:

	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2011						
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten		- 236	- 247	- 1 410	- 637	- 2 530
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		- 4 989				- 4 989

	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2010						
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten		- 236	- 261	- 1 694	- 835	- 3 026
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		- 4 788				- 4 788

KAPITALRISIKOMANAGEMENT

Novartis möchte ihre guten Kreditratings aufrechterhalten. Daher konzentriert sich das Unternehmen im Rahmen des Kapitalmanagements auf einen soliden Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio). Die Kreditagenturen belassen ihre Ratings für Novartis 2011 unverändert. Moody's bewertet die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens mit Aa2 bzw. P-1, Standard & Poor's beurteilt die langfristigen Verbindlichkeiten von Novartis mit AA- und die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit A-1+, während Fitch die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten mit AA bzw. F1+ beurteilt.

Der Verschuldungsgrad verringerte sich zum Jahresende 2011 – hauptsächlich aufgrund eines geringeren Betrags an ausstehenden kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten unter dem Commercial-Paper-Programm – auf 0,31:1 (2010: 0,33:1).

VALUE AT RISK

Der Konzern setzt eine Value-at-Risk(VAR)-Berechnung ein, um den potenziellen Zehn-Tages-Verlust des fairen Werts seiner Finanzinstrumente abzuschätzen.

Es wird ein Zeitraum von zehn Tagen benutzt, da anzunehmen ist, dass angesichts ihres Umfangs nicht alle Positionen innerhalb eines Tages rückgängig gemacht werden können. Die VAR-Berechnung umfasst die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns, dessen kurz- und langfristige Kapitalanlagen, Fremdwährungsterminkontrakte, Swaps, Optionen sowie geplante Transaktionen. Auf Fremdwährung lautende Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten sowie Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind in der Berechnung enthalten.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus und nutzt ein Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und verschiedenen Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssatz-, Aktienmarkt- und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Vorsteuerverlust auf Fremdwährungsinstrumenten, den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust auf Aktien und den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust des fairen Werts der zinssatzbezogenen Instrumente (in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Investitionen von flüssigen Mitteln unter normalen Marktbedingungen), und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	31. Dez. 2011 Mio. USD	31. Dez. 2010 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	235	311
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	145	193
Aktienmarktbezogene Instrumente	56	27
Zinssatzbezogene Instrumente	102	219

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

2011	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	214	281	180
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	98	219	50
Aktienmarktbezogene Instrumente	49	74	28
Zinssatzbezogene Instrumente	154	190	96

2010	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	267	319	139
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	192	271	98
Aktienmarktbezogene Instrumente	49	76	27
Zinssatzbezogene Instrumente	164	219	70

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal möglichen Zehn-Tages-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze sowie der Währungs- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung erhebt nicht den Anspruch, Verluste auf fairen Werten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen künftigen Marktbewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für künftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die künftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ sind.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis sogenannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario für die von der Treasury-Abteilung des Konzerns überwachten Finanzanlagen zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie die ungünstigste Marktveränderung innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2011 und 2010 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	31. Dez. 2011 Mio. USD	31. Dez. 2010 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	406	406
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	328	286
Aktienmarktbezogene Instrumente	31	59
Zinssatzbezogene Instrumente	47	62

Dieses Worst-Case-Szenario wird von Novartis in ihrer Risikoanalyse insofern als tragbar erachtet, als es zwar den Gewinn reduziert, jedoch nicht die Zahlungsfähigkeit oder das Bonitätsrating des Konzerns von „investment grade“ gefährdet. Obwohl es höchst unwahrscheinlich ist, dass wie in dem Modell dargestellt alle schlimmstmöglichen Fluktuationen gleichzeitig eintreten, kann der Markt in der Zukunft grösseren Schwankungen unterworfen sein als in der Vergangenheit. Ausserdem könnten in einem solchen ungünstigsten Fall geeignete Massnahmen des Managements das Risiko für Novartis reduzieren.

17. ÜBRIGES UMLAUFVERMÖGEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Rückforderbare Quellensteuern	173	103
Vorausbezahlte Leistungen		
– Dritte	694	735
– assoziierte Gesellschaften	12	7
Übrige Forderungen		
– Dritte	1 864	1 735
– assoziierte Gesellschaften	13	5
Total übriges Umlaufvermögen	2 756	2 585

18. ENTWICKLUNG DES AKTIENKAPITALS UND DER ANZAHL AKTIEN

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2009	Veränderungen 2010	31. Dez. 2010	Veränderungen 2011	31. Dez. 2011
Total Novartis Aktien	2 637 623 000		2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000
Total eigene Aktien	– 363 269 649	15 091 827	– 348 177 822	9 248 679	– 338 929 143
Total ausstehende Aktien	2 274 353 351	15 091 827	2 289 445 178	117 248 679	2 406 693 857
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	957		957	59	1 016
Eigene Aktien	– 132	7	– 125	4	– 121
Ausstehendes Aktienkapital	825	7	832	63	895

¹Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Am 31. Dezember 2011 waren alle Aktien stimm- und mit Ausnahme von 146 273 240 eigenen Aktien (2010: 159 381 837) dividendenberechtigt.

Im Jahr 2011 wurden netto 54,7 Millionen Aktien erworben (2010: Verkauf von 8,4 Millionen Aktien). Davon wurden 39,4 Millionen Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange mit der Absicht erworben, sie zu annullieren (2010: keine Rückkäufe). 20,4 Millionen Aktien (2010: 0,4 Millionen Aktien) wurden über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange mit der Absicht gekauft, diese in der Treasury-Abteilung des Konzerns zu halten. 5,1 Millionen Aktien (2010: 8,8 Millionen Aktien) wurden verkauft. Darüber hinaus wurden 7,2 Millionen Aktien (2010: 6,7 Millionen Aktien) im Rahmen der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende übertragen und 56,7 Millionen Aktien für den Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. verwendet. Dementsprechend wurden die eigenen Aktien netto um 9,2 Millionen reduziert.

Im Anschluss an die ausserordentliche Generalversammlung der Novartis AG am 8. April 2011 wurden 108 Millionen neue Novartis Aktien ausgegeben. Diese wurden zusammen mit 56,7 Millionen eigenen Aktien für die ausstehenden Anteile an Alcon, Inc. ausgetauscht. Alcon, Inc. wurde daraufhin noch am gleichen Tag mit der Novartis AG fusioniert.

Es stehen 35 Millionen geschriebene Kaufoptionen auf Novartis Aktien aus, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben wurden. Der Wertpapierhändler hat diese Optionen erworben, aber sie wurden noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 51,35 und die vertragliche Laufzeit beläuft sich auf bis zu zehn Jahre.

19. LANGFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Festzinsanleihen	13 483	13 512
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	1 146	942
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	4	4
Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)	14 633	14 458
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 778	- 98
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	13 855	14 360

Festzinsanleihen

3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von der Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben	844	842
3,5%-CHF-700-Millionen-Anleihe 2008/2012; von der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 100,32% begeben	744	743
5,125%-USD-3 000-Millionen-Anleihe 2009/2019; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 99,822% begeben	2986	2 984
4,125%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2009/2014; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,897% begeben	1996	1 994
4,25%-EUR-1 500-Millionen-Anleihe 2009/2016; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,757% begeben	1935	1 978
1,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2013; von Novartis Capital Corporation, New York, USA zu 99,867% begeben	1998	1 996
2,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2015; von Novartis Capital Corporation, New York, USA zu 99,522% begeben	1990	1 986
4,4%-USD-1 000-Millionen-Anleihe 2010/2020; von Novartis Capital Corporation New York, USA, zu 99,237% begeben	990	989
Total Festzinsanleihen	13 483	13 512

¹ Durchschnittlicher Zinssatz von 0,9% (2010: 1,6%)

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur		
2011		98
2012	778	785
2013	2 029	2 023
2014	2 789	2 750
2015	3 108	2 841
2016	1 948	1 983
Nach 2016	3 981	3 978
Total	14 633	14 458

		2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	9 962	9 953
	EUR	2 042	2 104
	JPY	1 031	798
	CHF	1 589	1 584
	Übrige	9	19
Total		14 633	14 458

Vergleich mit dem Marktwert	2011 Bilanzwert Mio. USD	2011 Marktwert Mio. USD	2010 Bilanzwert Mio. USD	2010 Marktwert Mio. USD
Festzinsanleihen	13 483	14 794	13 512	14 350
Übrige	1 150	1 150	946	946
Total	14 633	15 944	14 458	15 296

Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten	7	30
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen	100	108

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Darlehen.

Am 31. Dezember 2011 betrug der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten 72%, am 31. Dezember 2010 waren es 63%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese Bedingungen ein.

Im Jahr 2011 betrug der durchschnittliche Zinssatz auf die gesamten Finanzverbindlichkeiten 2,7% (2010: 3,1%).

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Pensionspläne	2 991	2 317
– übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütung	600	461
– leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 098	1 057
Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 059	1 066
Rückstellungen für Produkthaftung und andere Rechtsfälle	777	693
Bedingte Gegenleistungen	482	586
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	785	662
Total	7 792	6 842

RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG

Für die pharmazeutischen Produkte von Novartis können keine ausreichenden Produkthaftungsdeckungen eingekauft werden. Für Produkthaftungsrisiken bei diesen Produkten bildet Novartis Rückstellungen in Höhe der geschätzten Verbindlichkeiten aus Schadenersatzforderungen und der Kosten im Zusammenhang mit der Verteidigung gegen solche Forderungen. Die Rückstellungen basieren auf Einschätzungen des Managements, der Rechtsberater sowie auf versicherungsmathematischen Schätzungen. Die tatsächlichen Verbindlichkeiten könnten jedoch die von Novartis gebildeten Rückstellungen deutlich überschreiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Versicherungsdeckungen und Rückstellungen angemessen sind und dass die Rückstellungen angesichts der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Risiken der bestmöglichen Schätzung entsprechen.

Der Grossteil der Produkthaftungsrückstellungen von Novartis wurde unter Berücksichtigung verschiedener Faktoren wie beispielsweise von Erfahrungswerten, der Anzahl und Höhe der gemeldeten Schäden, der geschätzten Anzahl eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden, der Kosten zur Verteidigung gegen Schadenersatzforderungen sowie anderen Annahmen ermittelt. Der Konzern passt seine Schätzungen für die Produkthaftungsansprüche laufend der tatsächlichen Schadensentwicklung an. Sollten sich im Rahmen dieser Berechnungen getroffene Annahmen als nicht korrekt erweisen oder deutlicher Anpassungen bedürfen, könnte eine wesentliche Deckungslücke zwischen den vom Unternehmen vorgenommenen Rückstellungen und den tatsächlichen Haftungsansprüchen entstehen. Die Diskontierungssätze, die zur Berechnung der Rückstellungen herangezogen wurden, basieren auf den Zinssätzen von Staatsanleihen und lagen am 31. Dezember 2011 je nach Laufzeit und Region (USA und Nicht-USA) zwischen 0,9% und 1,8% (2010: zwischen 2,2% und 2,5%). Eine 1%ige Erhöhung oder Senkung des Diskontierungssatzes würde in der konsolidierten Erfolgsrechnung mit einem Ertrag von USD 25 Millionen (2010: USD 26 Millionen) bzw. einem Aufwand von USD 26 Millionen (2010: USD 28 Millionen) zu Buche schlagen.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Die wesentlichen Bestandteile der Rückstellungen für Umweltsanierungen sind Kosten für die notwendige Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale und, wo notwendig, die laufende Überwachung weniger stark betroffener Areale. Die am 31. Dezember 2011 ausgewiesene Rückstellung beläuft sich auf insgesamt USD 1,1 Milliarden (2010: USD 1,1 Milliarden), wovon USD 59 Millionen (2010: USD 60 Millionen) in den kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten sind. Für die Sanierung von Grundstücken Dritter wurden USD 861 Millionen (2010: USD 875 Millionen) und für die Sanierung eigener Grundstücke USD 257 Millionen (2010: USD 251 Millionen) zurückgestellt.

Ein beträchtlicher Teil der Rückstellungen für Umweltsanierungen entfällt auf die Sanierung der Deponien bei Basel im Grenzgebiet der Schweiz, Deutschlands und Frankreichs. Sie wurden nach 2007 abgeschlossenen internen und externen Abklärungen gebildet.

In den USA ist Novartis in Bezug auf bestimmte Areale als potentiell verantwortliche Partei (potentially responsible party, „PRP“) im Sinne der US-Bundesgesetzgebung („Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act“ von 1980 und der nachfolgenden Änderungen) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung in den Arealen, bei denen sie eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidarhaftungsregeln trägt die geschätzte Rückstellung bei jedem Areal der Anzahl anderer PRP sowie deren Identität und Finanzkraft Rechnung.

Die erforderlichen künftigen, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu treffenden Sanierungsmassnahmen zur Behebung von Umweltschäden infolge vergangener Entsorgung oder Freisetzung von chemischen Stoffen durch Novartis oder Dritte – bzw. deren Kosten – sind schwer abzuschätzen. Die künftigen Umweltsanierungsausgaben von Novartis werden durch eine Reihe von Ungewissheiten beeinflusst, darunter die Methode und das Ausmass der Sanierung, den Novartis im Verhältnis zu anderen Parteien zugeschriebenen Anteil am Sanierungsmaterial, die Finanzkraft der anderen PRP sowie den Zeitpunkt der zu erwartenden Aufwendungen. Novartis ist der Meinung, dass die insgesamt bestehenden Rückstellungen für Umweltsanierungen aufgrund der derzeit verfügbaren Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist indes nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Das Management vertritt die Auffassung, dass zusätzliche Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2011 und 2010 dargestellt:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
1. Januar	1 126	1 010
Auszahlungen	-29	-20
Auflösungen	-8	-2
Zinsaufwand aus diskontierten Rückstellungen	29	39
Währungsumrechnungsdifferenzen		99
31. Dezember	1 118	1 126
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-59	-60
Langfristige Rückstellungen für Umweltsanierungen am 31. Dezember	1 059	1 066

Für die entsprechenden Geldabflüsse per 31. Dezember 2011 wird aktuell mit folgendem Zeitplan gerechnet:

	Erwartete Geld- abflüsse Mio. USD
Fällig innerhalb von zwei Jahren	167
Fällig nach mehr als zwei, aber in weniger als fünf Jahren	330
Fällig nach mehr als fünf, aber in weniger als zehn Jahren	506
Fällig nach zehn Jahren	115
Total Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 118

RECHTSFÄLLE

Eine Reihe von Konzerngesellschaften von Novartis ist und wird voraussichtlich in der Zukunft zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert, die Auseinandersetzungen in Bezug auf Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Kartellrecht, Handel mit Wertschriften, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt, Steuern, Privatsphäre sowie Urheberrecht betreffen. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind und eventuell dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis schaden. Nach Auffassung von Novartis werden die Verfahren keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar und Urteile können manchmal wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen in der Zukunft von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich beeinflussen könnten.

Regierungen und staatliche Behörden haben ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Korruption, Marketingpraktiken, Insiderhandel, Kartellrecht und Handelsrestriktionen, verstärkt. Auf solche Ermittlungen zu reagieren, ist teuer und erfordert neben dem eigentlichen Geschäft in beträchtlichem Masse die Aufmerksamkeit des Managements. Ausserdem schaden derartige Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis und bergen

die Gefahr des Ausschlusses von staatlichen Rückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern. Diese Faktoren haben Novartis und andere Unternehmen der Gesundheitsbranche dazu bewogen, mit Regierungen rund um die Welt Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen. Im Rahmen derartiger Vergleiche wurden hohe Barzahlungen geleistet und könnten auch in Zukunft solche geleistet werden. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem enthalten Vergleiche in Betrugsfällen im Gesundheitsbereich typischerweise Integritätsvereinbarungen, die darauf abzielen, das Verhalten von Unternehmen auf Jahre hinaus zu regeln. Letztendlich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Es folgt eine Zusammenfassung von wesentlichen Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind oder waren, sowie von im Jahr 2011 abgeschlossenen Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt waren.

STAATLICHE ERMITTLUNGEN

Ermittlungen durch SDNY

Im vierten Quartal 2011 erhielt die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) eine Aufforderung von der US-Staatsanwaltschaft (USAO) des südlichen Bezirks von New York (SDNY), Dokumente über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung an Gesundheitsversorger, für drei Produkte der NPC (*Lotrel*, *Starlix* und *Valturna*) vorzulegen. Die NPC kooperiert bei dieser zivil- und strafrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen gegen Alcon

Im dritten Quartal 2011 erhielt Alcon Laboratories Inc. (Alcon) vom US-Gesundheitsministerium eine Auskunftsaufforderung im Zusammenhang mit einer Untersuchung wegen angeblichen Gesundheitsbetrugs. Darin wird die Vorlage von Dokumenten über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern in Verbindung mit bestimmten Produkten von Alcon (*Vigamox*, *Nevanac*, *Omnipred*, *Econopred*; chirurgische Geräte) verlangt. Alcon kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

ERMITTLUNGEN DURCH WDNY

Im Jahr 2010 erfuhr die NPC, dass die USAO des westlichen Bezirks von New York (WDNY) in Fragen der Einverständniserklärung bei klinischen Studien in China ermittelte und die Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, für verschiedene Novartis Produkte untersuchte. Die NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

DURCHSUCHUNG DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION BEI SANDOZ FRANCE

Im Jahr 2009 führte die Europäische Kommission in Zusammenarbeit mit der französischen Wettbewerbsbehörde eine Durchsichtung der Räumlichkeiten von Sandoz S.A.S. in Frankreich (Sandoz France) durch. Sandoz France wurde vorgeworfen, mit anderen Generikaherstellern sowie über den französischen Wirtschaftsverband der

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Generikahersteller wettbewerbswidrige Preisabsprachen getroffen zu haben. Sandoz France kooperiert mit der Europäischen Kommission und den französischen Behörden. Von der Europäischen Kommission sind bisher keine Folgebegehren eingegangen.

DURCHSUCHUNGEN DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION VON SANDOZ IN DEN NIEDERLANDEN UND SANDOZ IN DEUTSCHLAND

Im Jahr 2008 führte die Europäische Kommission eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Sandoz in Holzkirchen, Deutschland, durch. Dies geschah im Rahmen einer sektorweiten Untersuchung der Europäischen Kommission. Am 6. Juli 2010 durchsuchte die Europäische Kommission in Zusammenarbeit mit den niederländischen und deutschen Wettbewerbsbehörden die niederländischen und deutschen Räumlichkeiten von Sandoz erneut. Die Ermittlungen der Europäischen Kommission konzentrieren sich auf Vorwürfe, Sandoz und/oder ihre Tochterunternehmen hätten sich in Bezug auf *Fentanyl* oder andere Produkte seit 2005 mit anderen Anbietern abgesprochen und damit wettbewerbswidrig verhalten. Am 7. Oktober 2011 wurde Sandoz von der Europäischen Kommission darüber informiert, dass diese ein formales Verfahren einleiten werde und die Zuständigkeit für die Untersuchung des Falls den nationalen Wettbewerbsbehörden somit entzogen sei. Die Entscheidung der Europäischen Kommission wurde im vierten Quartal 2011 öffentlich bekannt gegeben. Sandoz kooperiert mit der Europäischen Kommission.

PRODUKTHAFTUNG

Produkthaftungsstreit bezüglich *Zometa/Aredia*

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in über 720 Verfahren vor US-Gerichten. Die Kläger geben an, nach der Behandlung mit *Zometa* oder *Aredia* eine Osteonekrose des Kiefers erlitten zu haben. Beide Medikamente werden in der Krebsbehandlung bei Knochenmetastasen eingesetzt. Bisher fanden vier Geschworenenprozesse statt. Das erste Verfahren, das im Oktober 2009 vor dem Einzelstaatsgericht von Montana begann, führte zu einem Urteil zugunsten der Klägerseite, das von der NPC angefochten wurde. Am 30. Dezember 2010 bestätigte das oberste Gericht in Montana das Urteil des erstinstanzlichen Gerichts. Am 30. März 2011 reichte die NPC einen Antrag auf Prüfung der Entscheidung beim obersten Bundesgericht der USA ein. Am 31. Mai 2011 wurde die NPC darüber informiert, dass der oberste Gerichtshof der USA dieses Verfahren nicht übernehmen werde. Das zweite Verfahren fand im September und Oktober 2010 vor einem Einzelstaatsgericht in New Jersey statt und führte zu einem Urteil zugunsten der NPC, gegen das Berufung eingelegt wurde. Das dritte Verfahren fand im November 2010 vor dem US-Bezirksgericht für den mittleren Bezirk von North Carolina statt und mündete in einem Urteil zugunsten der Klägerseite. Die NPC legte gegen das Urteil Berufung ein, die noch hängig ist. Das vierte Verfahren, das im Mai 2011 vor dem US-Bezirksgericht für den östlichen Bezirk von New York stattfand, mündete in einem Urteil zugunsten der NPC. Auch gegen dieses Urteil wurde Berufung einge-

legt, die derzeit hängig ist. Derzeit sind verschiedene Verfahren für das erste Halbjahr 2012 angesetzt. Das erste Verfahren begann im westlichen Bezirk von Kentucky am 9. Januar 2012.

Produkthaftungsstreit bezüglich Hormonersatztherapie

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis werden zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in über 60 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben.

Produkthaftungsstreit bezüglich *Elidel*[®]

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis werden in über 20 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch *Elidel*[®], ein Medikament zur Behandlung von atopischer Dermatitis, bei den Klägern Schäden insbesondere in Form von verschiedenen Krebserkrankungen hervorgerufen zu haben.

SONSTIGE RECHTSANGELEGENHEITEN

Rechtsstreit betreffend überhöhte durchschnittliche

Grosshandelsverkaufspreise

Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen, darunter auch bestimmte Gesellschaften von Sandoz und die NPC, wurden Klagen erhoben wegen angeblich in betrügerischer Absicht überhöhter durchschnittlicher Grosshandelsverkaufspreise und „bester Preise“. Auf Basis dieser Preise werden bzw. wurden von den nationalen und bundesstaatlichen Behörden die Kostenerstattungen des staatlichen Gesundheitsversorgers Medicare sowie die Medicaid-Rabatte kalkuliert.

Im dritten Quartal 2011 genehmigte das US-Justizministerium die Vereinbarung zur Beilegung der Klage des Staates Texas und des Privatklägers Ven-A-Care of the Florida Keys (VAC) sowie der Forderungen der Bundesregierung in Bezug auf Texas gegenüber einigen Gesellschaften von Sandoz. Die Vergleichssumme von USD 66 Millionen, die während des Jahres 2011 bereits zurückgestellt worden war, wurde im dritten Quartal 2011 ausgezahlt, und das Verfahren wurde eingestellt.

Im zweiten Quartal 2011 erzielte Sandoz Inc. (Sandoz) eine Grundsatzvereinbarung mit dem Privatkläger VAC, um die hängigen Klagen wegen überhöhter durchschnittlicher Grosshandelsverkaufspreise, die im Namen der US-Regierungsbehörden sowie durch die Staaten Kalifornien und Florida eingereicht worden waren, für einen Gesamtbetrag von USD 150 Millionen beizulegen. Die schriftliche Vergleichsvereinbarung wurde am 3. November 2011 von allen Parteien unterzeichnet und die vollständige Zahlung der Vergleichssumme, die während des Jahres 2011 zurückgestellt worden war, im vierten Quartal des Jahres 2011 vorgenommen.

Eine Hauptverhandlung gegen Sandoz vor dem Chancery Court in Mississippi endete am 15. April 2011. Am 2. September 2011 erliess das Gericht ein Urteil zugunsten von Sandoz bezüglich der Bestim-

mungen über unberechtigte Forderungen, aber gegen Sandoz bezüglich der anderen Klagegründe und sprach dem Kläger insgesamt USD 38,2 Millionen zu (Schadenersatz in Höhe von USD 23,7 Millionen, Bussgeld von USD 2,7 Millionen sowie Strafschadenersatz in Höhe von USD 11,8 Millionen). Am 4. Oktober 2011 gab das Gericht dem nach dem Urteil gestellten Antrag von Sandoz auf Erlassung von Strafschadenersatz statt. Ob und gegebenenfalls in welcher Höhe Strafschadenersatz angemessen ist, wird jetzt im Rahmen einer Beweisanhörung festgestellt werden.

Sandoz war überdies 2009 Beklagte in einem Verfahren in Alabama. Die Geschworenen entschieden gegen Sandoz und verhängten Schadenersatzzahlungen in Höhe von USD 28 Millionen sowie Strafschadenersatz in Höhe von USD 50 Millionen. Sandoz legte im Januar 2010 vor dem obersten Gerichtshof von Alabama gegen das Urteil Berufung ein. Eine Entscheidung steht noch aus.

Ein weiteres Verfahren, an dem Sandoz beteiligt war, fand im Juni 2009 in Kentucky statt. Die Geschworenen entschieden gegen Sandoz und verhängten Schadenersatzzahlungen in Höhe von USD 16 Millionen. Das Gericht verhängte zudem eine Geldstrafe von USD 13,6 Millionen, die später auf USD 11,2 Millionen gesenkt wurde. Sandoz hat im März 2010 gegen dieses Urteil Berufung eingelegt. Eine Entscheidung steht noch aus.

Die Kläger haben am 12. Oktober 2011 einen Vergleich in Höhe von USD 25 Millionen für die Fälle in New York City, den New York Counties, Erie, Oswego, Schenectady und Iowa angeboten. Sandoz hat grundsätzlich zugestimmt und verhandelt derzeit mit den Klägern die Bedingungen des Vergleichs. Die Vergleichssumme wurde im vierten Quartal des Jahres 2011 zurückgestellt.

Rechtsstreit über Löhne und Arbeitszeiten

Einige Mitarbeitende des Pharma-Aussendienstes haben bei einem Einzelstaatsgericht in Kalifornien und beim US-Bezirksgericht des südlichen Bezirks von New York (SDNY) Klage gegen die NPC eingereicht. Sie behaupten, die NPC habe gegen Lohn- und Arbeitszeitschriften verstossen, da sie die Aussendienstmitarbeitenden fälschlicherweise als „Exempt Employees“ (Angestellte, die von bestimmten Lohn- und Arbeitszeitregelungen ausgenommen sind) klassifiziert und ihnen keine Überstundenentschädigung gezahlt habe. Diese Verfahren sind Teil einer Reihe laufender Prozesse gegen Pharmaunternehmen. Sie stellen die in der Branche seit Langem gängige Praxis infrage, wonach Aussendienstmitarbeitende als Festangestellte behandelt werden. Nachdem das Verfahren vom Einzelstaatsgericht in Kalifornien zum US-Bezirksgericht für den Zentraldistrikt von Kalifornien verlegt worden war, wurden diese Gemeinschafts- und Sammelklagen für die koordinierte Beweiserhebung vor dem Prozess beim US-Bezirksgericht des SDNY konsolidiert. Eine Sammelklage wurde zertifiziert. Im Januar 2009, nachdem das Verfahren in eine Haftungs- und eine Schadenersatzphase aufgespalten worden war, gab das US-Bezirksgericht des SDNY dem Antrag der NPC auf ein Urteil im abgekürzten Verfahren statt und befand gemäss dem bundesstaatlichen Fair Labor Standards Act und entsprechenden einzelstaatlichen Lohn- und Arbeitszeitgesetzen die Aussendienstmitarbeitenden als nicht zu

Überstundenentschädigungen berechtigt. Die Kläger haben gegen dieses Urteil beim US-Berufungsgericht des zweiten Bezirks (zweiter Bezirk) Berufung eingelegt. Die National Employment Lawyers Association (US-Juristenverband für Arbeitsrecht) und das US-Arbeitsministerium haben Amicus-Curiae-Schreiben eingereicht, welche die Position der Kläger stützen. Die US-Handelskammer hat ein Schreiben zur Stützung der Position der NPC eingereicht. Am 6. Juli 2010 hob der zweite Bezirk das Urteil der unteren Instanz auf. Am 4. Oktober 2010 reichte die NPC ihren Antrag auf ein „Writ of Certiorari“ (Bestätigung der Appellationszulassung) beim obersten Bundesgericht der USA ein. Am 5. November 2010 wurden durch die US-Handelskammer und die Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA) Amicus-Curiae-Schreiben zur Stützung des Certiorari-Antrags der NPC eingereicht. Am 28. Februar 2011 wurde die NPC darüber informiert, dass der oberste Gerichtshof der USA dieses Verfahren nicht übernehmen werde. Der Fall wurde nun für die Beweiserhebung vor dem Prozess bezüglich Schadenersatzes an das US-Bezirksgericht des SDNY zurückverwiesen.

Patentstreit bezüglich *Lucentis*

MedImmune hat in mehreren europäischen Ländern, so auch in Grossbritannien, Deutschland, der Schweiz, Frankreich und den Niederlanden, Klage gegen Novartis eingereicht. Novartis hat ihrerseits Klage gegen MedImmune eingereicht. MedImmune behauptet, dass der Verkauf von *Lucentis* in diesen Ländern gegen ihre Patente und Rechte gemäss ihren ergänzenden Schutzzertifikaten (Supplementary Protection Certificates, SPC) verstösst. In Grossbritannien fand im Mai des Jahres 2011 ein Verfahren statt. Am 5. Juli 2011 entschied das Gericht, dass Novartis die Patente von MedImmune nicht verletzt hat und dass die Patente von MedImmune ungültig sind. MedImmune hat gegen dieses Urteil Berufung eingelegt. In Deutschland fand der Patentverletzungsprozess am 18. Oktober 2011 statt. Das deutsche Gericht entschied am 10. November 2011, dass der Import und Verkauf von *Lucentis* das Patent und die Rechte gemäss SPC von MedImmune in Deutschland verletzt. Gegen diese Entscheidung wurde Berufung eingelegt.

ABGESCHLOSSENE RECHTSFÄLLE

Ermittlungen zu *Trileptal* und fünf anderen Produkten

Am 30. September 2010 erzielte die NPC eine umfassende Einigung, welche die Untersuchungen der USAO des östlichen Bezirks von Pennsylvania (EDPA) bezüglich der Marketingpraktiken und Zahlungen an Gesundheitsversorger im Zusammenhang mit *Trileptal* und fünf anderen Produkten – *Diovan*, *Exforge*, *Sandostatin*, *Tekturna* und *Zelnorm* („fünf Produkte“) – zu einem Abschluss brachte. Im Rahmen dieser Einigung verpflichtete sich die NPC, sich eines Verstosses gegen den US Food, Drug and Cosmetic Act wegen fehlerhafter Kennzeichnung (Misbranding) für schuldig zu bekennen und ein Bussgeld von USD 185 Millionen für *Trileptal* zu zahlen. Weiter legte die NPC zivilrechtliche Vorwürfe unter dem False Claims Act bezüglich *Trileptal* sowie der fünf Produkte bei und verpflichtete sich zur Zahlung von USD 237,5 Millionen. Im Rahmen der Anhörung zur Strafzumessung („Sentencing

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Hearing“) vor dem US-Bezirksgericht des EDPA am 28. Januar 2011 wurde das Bussgeld formell gegen die NPC verhängt. Die Zahlung des Gesamtbetrags der Einigungen in Höhe von USD 422,5 Millionen, für den im Jahr 2010 eine entsprechende Rückstellung vorgenommen worden war, erfolgte im ersten Quartal des Jahres 2011. Damit sind diese Untersuchungen abgeschlossen.

Rechtsstreit in Bezug auf Minderheitsaktionäre von Alcon

Seit dem 7. Januar 2010 wurden von Minderheitsaktionären von Alcon, Inc. unter anderem gegen die Novartis AG Sammelaktionärsklagen in Bezug auf die am 4. Januar 2010 angekündigten Transaktionen mit Alcon angestrengt. Diese Klagen wurden bei den US-Bundesbezirksgerichten des SDNY und des östlichen Bezirks von New York (EDNY), des nördlichen Bezirks von Texas (NDTX) sowie bei verschiedenen Einzelstaatsgerichten in Texas eingereicht. Der Fall vor dem EDNY wurde ohne Einspruch der Kläger am 18. März 2010 ohne Sachentscheidung eingestellt. Der Fall vor dem NDTX wurde an das SDNY verwiesen und am 25. Juni 2010 formal mit den dort hängigen Klagen zusammengelegt. Dem Antrag der Novartis AG auf Abweisung sämtlicher im SDNY hängiger Klagen auf Basis des „forum non conveniens“(FNC)-Grundsatzes wurde am 24. Mai 2010 stattgegeben und die Klage wurde am 2. Juli 2010 förmlich abgewiesen. Am 14. Juli 2010 legten die Kläger beim zweiten Bezirk Berufung gegen diese Entscheidung ein. Am 5. Januar 2011 zogen die Kläger ihren Berufungsantrag zurück. Am 6. Januar 2011 gab der zweite Bezirk dem Rückzugsantrag der Kläger statt. Die vor den Einzelstaatsgerichten in Texas hängigen Verfahren wurden am 16. April 2010 für das Beweisverfahren vor dem Prozess zu einem Multi-District-Litigation-Verfahren zusammengelegt. Ein Antrag der Novartis AG, diese in Texas zusammengelegten Verfahren auf Basis des FNC-Grundsatzes abzuweisen, wurde am 30. Juni 2010 eingereicht. Dem Antrag der Novartis AG wurde am 17. November 2010 stattgegeben. Infolgedessen wurden alle vor den Einzelstaatsgerichten in Texas hängigen Sammelklagen abgewiesen. Am 17. Dezember 2010 legten die Kläger beim Berufungsgericht des fünften Bezirks von Texas Berufung gegen diese Entscheidung ein. Am 21. März 2011 lehnte das Berufungsgericht des fünften Bezirks von Texas, nach einem Antrag der Kläger, die Berufung ab. Die Abweisungen der auf Bundesebene und in Texas hängi-

gen Sammelklagen auf Basis des FNC-Grundsatzes sind endgültig, nachdem die Kläger die Berufung zurückgezogen haben. Der Fall ist daher abgeschlossen.

Produkthaftungsstreit bezüglich Zelnorm

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis sind gegenwärtig Beklagte in Produkthaftungsstreitigkeiten vor US-amerikanischen Gerichten. Die Kläger geben an, nach Behandlung mit Zelnorm, einem Medikament zur Behandlung des Reizdarmsyndroms und von chronischer Verstopfung, Herz-Kreislauf-Schäden erlitten zu haben. Im dritten Quartal 2011 schloss die NPC den zuvor bekannt gegebenen Gruppenvergleich mit 122 Klägern ab. Der Abschluss dieses Gruppenvergleichs führt zusammen mit den anderen Vergleichen und Abweisungen im vierten Quartal 2011 zu einer Reduzierung der derzeit in den USA hängigen Streitsachen von 154 auf 2 aktive Fälle.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle in den Jahren 2011 und 2010 dargestellt:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
1. Januar	1 384	1 542
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		15
Auszahlungen	- 772	- 669
Auflösungen	- 16	- 53
Zuführungen	584	541
Währungsumrechnungsdifferenzen	2	8
31. Dezember	1 182	1 384
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	- 405	- 691
Langfristige Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle am 31. Dezember	777	693

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist jedoch nicht auszuschließen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen.

21. KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 357	1 321
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 053	2 195
Commercial Paper	2 156	4 969
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	778	98
Fairer Wert von derivativen Finanzinstrumenten	30	44
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 374	8 627

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen die konsolidierten Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem geschätzten fairen Wert.

Der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (inklusive der Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden) betrug in den Jahren 2011 und 2010 1,7% bzw. 2,0%.

22. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	578	556
Rückstellungen für Restrukturierungen	349	241
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	678	731
Rückstellungen für Lizenzgebühren	443	327
Rückstellungen für Erlösminderungen	3 742	3 097
Rückstellungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen	2 116	2 058
Rückstellungen für Umweltsanierungen	59	60
Abgrenzung für Zuwendungen der öffentlichen Hand	70	79
Rückstellungen für Rechtsfälle	405	691
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	217	200
Übrige Verbindlichkeiten	1 422	1 493
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	10 079	9 533

Die Rückstellungen werden auf der Grundlage von bestmöglichen Schätzungen des Managements gebildet und an die tatsächlichen Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

Erlösminderungen werden als Umsatzreduktion ausgewiesen. Zu ihnen zählen Rabatte, Preisnachlässe und ähnliche Verkaufsanreize für Einzelhandelskunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler, Krankenkassen und Managed-Care-Organisationen. Die Verpflichtungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass die Bestimmung des Einflusses der Erlösminderungen einem gewissen Ermessensspielraum unterliegt. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Rückstellungen für Erlösminderungen:

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
1. Januar	3 097	2 094
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		379
Zuführungen	11 713	8 752
Zahlungen/Inanspruchnahmen	- 10 749	- 8 172
Veränderungen im Abzug von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	- 227	68
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 92	- 24
31. Dezember	3 742	3 097

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

	Abfindungen an Mitarbeitende Mio. USD	Übrige Kosten für Dritte Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar 2010	91	6	97
Zuführungen	225	36	261
Auszahlungen	- 81	- 12	- 93
Auflösungen	- 9	- 9	- 18
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 5	- 1	- 6
31. Dezember 2010	221	20	241
Zuführungen	299	47	346
Auszahlungen	- 189	- 14	- 203
Auflösungen	- 33	- 4	- 37
Währungsumrechnungsdifferenzen	2		2
31. Dezember 2011	300	49	349

22. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Im Jahr 2011 wurden den Rückstellungen USD 151 Millionen für den Transfer, die Auslagerung und die Einstellung ausgewählter Forschungstätigkeiten sowie für die Vereinfachung und Verschlankung bestimmter Entwicklungs- und Supportfunktionen in der Division Pharmaceuticals zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 139 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 12 Millionen. Insgesamt waren rund 1 000 Mitarbeitende von diesem Restrukturierungsplan betroffen. Keiner der betroffenen Mitarbeitenden hatte jedoch bis zum 31. Dezember 2011 das Unternehmen verlassen. Es wird erwartet, dass die meisten oder alle dieser Mitarbeitenden den Konzern innerhalb der nächsten zwölf Monate verlassen werden.

Im Jahr 2011 erfolgten ausserdem Rückstellungszuführungen für die Integration von Alcon. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 47 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 15 Millionen. Insgesamt waren rund 300 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen, wovon etwa 100 am 31. Dezember 2011 das Unternehmen verlassen hatten. Es wird erwartet, dass die restlichen Mitarbeitenden den Konzern innerhalb der nächsten zwölf Monate verlassen werden.

Die konzernweite Überprüfung der Produktionsstandorte hat 2011 zu einer Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen in Höhe von USD 79 Millionen im Zusammenhang mit der Restrukturierung des Produktions- und Chemiebereichs hauptsächlich in der Schweiz, Grossbritannien, den USA, Italien und Puerto Rico geführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 77 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 2 Millionen. Am 31. Dezember 2011 hatten 200 der rund 1 000 Mitarbeitenden, die von den Restrukturierungsplänen betroffen waren, den Konzern verlassen. Die verbleibenden Mitarbeitenden werden aus dem Unternehmen ausscheiden, wenn ihre jeweilige Tätigkeit an andere Standorte verlagert wird.

Verschiedene Initiativen zur weiteren Vereinfachung der Organisationsstruktur führten, vor allem in der Schweiz und Italien, zu Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von USD 54 Millionen. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 36 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 18 Millionen. Insgesamt waren rund 300 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen, wovon 100 das Unternehmen bis zum 31. Dezember 2011 verlassen hatten. Es wird erwartet, dass die restlichen Mitarbeitenden den Konzern innerhalb der nächsten zwölf Monate verlassen werden.

2010 wurden den Rückstellungen USD 89 Millionen für die Anpassung der Strukturen des Aussendienstes, die darauf abzielte, das allgemeinmedizinische und neurologische Medikamentenportfolio der Division Pharmaceuticals in den USA besser zu unterstützen, zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 78 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 11 Millionen. Insgesamt waren rund 1 400 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen. Sie alle hatten das Unternehmen bis zum 31. Dezember 2011 verlassen.

Im Jahr 2010 wurden den Rückstellungen ausserdem USD 44 Millionen für die Konsolidierung von Regionaleinheiten im Medikamentengeschäft für die Allgemeinmedizin und die Integration einer Forschungseinheit in der Division Pharmaceuticals in den USA zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 44 Millionen. Insgesamt waren 383 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen. Sie alle hatten das Unternehmen bis zum 31. Dezember 2010 verlassen.

Im Jahr 2010 wurden den Rückstellungen USD 62 Millionen für die Restrukturierung der Produktions- und Verkaufsorganisation bei der Division Vaccines and Diagnostics in England, Frankreich, Deutschland, Italien und den USA zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 46 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 16 Millionen. Per 31. Dezember 2011 wurde erwartet, dass alle Mitarbeitenden den Konzern während des ersten Quartals 2012 verlassen.

Ebenfalls 2010 wurden den Rückstellungen USD 66 Millionen für die Restrukturierung der Verkaufsorganisation der Division Sandoz in Deutschland zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 57 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 9 Millionen. Per 31. Dezember 2011 wurde erwartet, dass alle Mitarbeitenden den Konzern während des ersten Quartals 2012 verlassen.

Die erfolgswirksame Auflösung von Rückstellungen in Höhe von USD 37 Millionen im Jahr 2011 bzw. von USD 18 Millionen im Jahr 2010 ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen. Die Auflösung bezog sich im Jahr 2011 im Wesentlichen auf Rückstellungen im Zusammenhang mit Restrukturierungsinitiativen aus früheren Jahren. Die übrigen Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Stilllegung von Betriebsanlagen.

23. EINZELHEITEN ZU DEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNGEN

23.1) ANPASSUNGEN FÜR ZAHLUNGSUNWIRKSAME POSITIONEN

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Steuern	1 528	1 733
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
Sachanlagen	2 141	1 373
immateriellen Vermögenswerten	3 647	2 046
Finanzanlagen	192	158
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 528	- 804
Gewinne aus der Veräußerung von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 518	- 429
In Aktien beglichener Vergütungsaufwand	790	655
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	1 295	802
Nettofinanzergebnis	753	628
Total Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	9 300	6 162

23.2) GELDFLÜSSE AUS DER VERÄNDERUNG DES NETTOUMLAUFVERMÖGENS UND ANDERER GELDFLÜSSE AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Veränderungen Vorräte	45	965
Veränderungen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 732	26
Veränderungen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	195	490
Veränderungen im übrigen Nettoumlaufvermögen und in anderen Positionen des operativen Geldflusses	379	281
Total	- 113	1 762

23.3) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTEN

In der folgenden Tabelle sind die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäften auf den Geldfluss dargestellt:

	2011 Akquisitionen Mio. USD	2011 Veräußerungen Mio. USD	2010 Akquisitionen Mio. USD
Sachanlagen	- 66	16	- 1 419
Vermarktete Produkte	- 101		- 10 561
Marketing-Know-how			- 5 960
Alcon Markenname			- 2 980
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	- 7		- 1 418
Technologien	- 3		- 5 460
Software und übrige immaterielle Vermögenswerte	- 1		- 44
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	- 7		- 904
Vorräte	- 15	8	- 1 112
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	- 52	5	- 1 696
Wertschriften und flüssige Mittel	- 186	1	- 3 130
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten			384
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	66	- 7	6 626
Identifizierbares erworbenes oder veräußertes Nettovermögen	- 372	23	- 27 674
Erworbene/veräußerte flüssige Mittel	63	- 1	2 176
Nicht beherrschende Anteile	19		6 338
Fairer Wert der ursprünglich gehaltenen Beteiligung			10 320
Zwischentotal	- 290	22	- 8 840
Goodwill	- 303		- 17 986
Noch nicht fälliger Kaufpreisanteil	2		160
Nettogeldfluss	- 591	22	- 26 666

Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäften sind in Erläuterung 2 kommentiert. Alle Akquisitionen wurden in bar bezahlt.

24. AKQUISITIONEN VON KONZERNGESELLSCHAFTEN

ZUGANG VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS AKQUISITIONEN

Fairer Wert	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Sachanlagen	66	1 419
Vermarktete Produkte	101	10 561
Marketing-Know-how		5 960
Alcon Markenname		2 980
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	7	1 418
Technologien	3	5 460
Software und übrige immaterielle Vermögenswerte	1	44
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	7	904
Vorräte	15	1 112
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen (abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Jahr 2010 in Höhe von USD 56 Millionen)	52	1 696
Wertschriften und flüssige Mittel	186	3 130
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		- 384
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 66	- 6 626
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	372	27 674
Erworbene flüssige Mittel	- 63	- 2 176
Nicht beherrschende Anteile	- 19	- 6 338
Goodwill	303	17 986
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	593	37 146

Alle bedeutenden Akquisitionen von Gesellschaften sind in Erläuterung 2 ausführlich kommentiert. Der im Rahmen der Akquisitionen entstandene Goodwill in den Jahren 2011 und 2010 reflektiert im Wesentlichen den Wert der erwarteten Synergien, der künftigen Produkte und der übernommenen Belegschaft.

In der folgenden Tabelle ist die endgültige Bilanzierung des Unternehmenszusammenschlusses mit Alcon, Inc. vom 25. August 2010 dargestellt:

	Mrd. USD	Mrd. USD
Kaufpreis der anfänglichen 25%igen Beteiligung an Alcon		10,4
Kaufpreis der zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon		28,3
Total Kaufpreis		38,7
Anpassungen nach der Kapitalzurechnungsmethode seit Erwerb der anfänglichen 25%igen Beteiligung		- 0,4
Gewinn aus der Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung		0,4
Wert der Beteiligung zum Zeitpunkt des Übergangs der Mehrheitsbeteiligung		38,7
Von Alcon ausgewiesenes Nettovermögen (ohne Goodwill, aber inklusive US GAAP/IFRS-Differenzen)	5,9	
Geschätzte Anpassungen an den fairen Wert		
- Sachanlagen	0,1	
- Immaterielle Vermögenswerte	24,5	
- Vorräte	0,5	
- Übrige Verbindlichkeiten	- 0,1	
- Latente Steuerschulden	- 3,8	
Fairer Wert des erworbenen Nettovermögens am 31. Dezember 2010		27,1
Abzüglich des den 23% nicht beherrschenden Anteilen zuzuordnenden Werts		- 6,3
Goodwill am 31. Dezember 2010		17,9
Erhöhung des Goodwills aufgrund der Verringerung des fairen Wertes des erworbenen Nettovermögens nach der abschliessenden Anpassung der Bilanzierung der Akquisition im Jahr 2011		0,1
Finaler Goodwill am 31. Dezember 2011		18,0

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Neben den gesetzlich geregelten Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. In den meisten Fällen werden diese Pläne extern – in Einheiten, die rechtlich vom Konzern getrennt sind – finanziert. Einige Konzerngesellschaften haben jedoch keine unabhängigen Planvermögen zur Deckung der Vorsorgeleistungen und bilden deshalb in der Bilanz entsprechende Rückstellungen ohne Fondsabdeckung.

Ein wesentlicher Teil der Mitarbeitenden des Konzerns ist durch leistungsorientierte Pläne gedeckt. Alle Verpflichtungen aus wesentlichen Pensionsplänen und die zu deren Deckung dienenden Vermögenswerte werden jährlich von unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen der Vorsorgeeinrichtungen wird zum fairen Wert erfasst. Im Jahr 2011 entstand darauf ein Verlust in Höhe von USD 129 Millionen (2010: Gewinn in Höhe von USD 614 Millionen) für Pensionspläne. Per 31. Dezember 2011 betragen die Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen ohne Fondsabdeckung USD 938 Millionen (2010: USD 870 Millionen) und aus Plänen für die Gesundheitsvorsorge ohne Fondsabdeckung USD 870 Millionen (2010: USD 907 Millionen).

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über den Stand der wichtigsten leistungsorientierten Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung sowie der leistungsorientierten Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden per 31. Dezember 2011 und 2010:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen per 1. Januar	20 568	18 009	1 247	817
Laufender Dienstzeitaufwand	423	350	60	58
Zinsaufwand	732	667	60	45
Versicherungsmathematische Verluste	822	668	37	29
Planänderungen	18	-290	-46	
Währungsumrechnungsdifferenzen	-92	1 193	-3	3
Ausbezahlte Leistungen	-1 231	-1 078	-47	-57
Beiträge von Mitarbeitenden	187	133	3	3
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	303	916	-70	349
Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember	21 730	20 568	1 241	1 247
Fairer Wert des Planvermögens per 1. Januar	19 265	17 611	228	8
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	909	778	15	5
Versicherungsmathematische (Verluste)/Gewinne	-1 038	-164	-18	5
Währungsumrechnungsdifferenzen	-2	1 340		
Beiträge des Novartis Konzerns	367	381	50	70
Beiträge von Mitarbeitenden	187	133	3	3
Planänderungen	-2	-21		
Ausbezahlte Leistungen	-1 231	-1 078	-47	-57
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	371	285	-9	194
Fairer Wert des Planvermögens per 31. Dezember	18 826	19 265	222	228
Finanzielle Deckung	-2 904	-1 303	-1 019	-1 019
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	2	3	-79	-38
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	-51	-35		
Nettoverbindlichkeit in der Bilanz per 31. Dezember	-2 953	-1 335	-1 098	-1 057
In der Konzernbilanz erfasste Beträge				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	38	982		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	-2 991	-2 317	-1 098	-1 057

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE (FORTSETZUNG)

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Nettovorsorgeaufwand setzte sich wie folgt zusammen:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Komponenten des Nettovorsorgeaufwands				
Laufender Dienstzeitaufwand	423	350	60	58
Zinsaufwand	732	667	60	45
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-909	-778	-15	-5
Erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	3	2	-5	-5
Verluste/(Gewinne) aus Plankürzungen und -abgeltungen	18	-270		
Nettovorsorgeaufwand/(-ertrag)	267	-29	100	93

Die folgenden gewichteten durchschnittlichen Annahmen wurden der versicherungsmathematischen Berechnung leistungsorientierter Pensionspläne und leistungsorientierter Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zugrunde gelegt:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2011 %	2010 %	2011 %	2010 %
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember				
Diskontierungssatz	3,2%	3,5%	4,3%	5,3%
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,3%	3,5%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	20/22 Jahre	19/22 Jahre	20/22 Jahre	19/21 Jahre
Gewichteter Durchschnitt des erwarteten Ertrags aus Planvermögen der Periode	4,6%	4,6%		

In der folgenden Tabelle sind die Deckung der leistungsorientierten Pensionspläne, der Einfluss von Abweichungen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Ertrag aus dem Planvermögen sowie erfahrungsbedingte Anpassungen der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen für Pensionspläne in den letzten fünf Jahren dargestellt.

	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2008 Mio. USD	2007 Mio. USD
Planvermögen	18 826	19 265	17 611	16 065	18 355
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	-21 730	-20 568	-18 009	-17 643	-17 105
(Defizit)/Überschuss	-2 904	-1 303	-398	-1 578	1 250
Differenz zwischen erwarteten und tatsächlichen Ertrag aus Planvermögen	-1 038	-164	981	-3 006	4
Erfahrungsbedingte Anpassungen der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen	18	26	12	-72	-279

In der folgenden Tabelle ist die gewichtete durchschnittliche Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2011 und 2010 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2011 %	2010 %
Aktien	15–40	25	31
Anleihen	45–70	49	43
Immobilien	0–15	13	12
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	13	14
Total		100	100

Die strategische Zuteilung der Planvermögen zu den Anlagekategorien verfolgt das Ziel, einen Ertrag zu erwirtschaften, der – zusammen mit den einbezahlten Beiträgen – die verschiedenen Finanzierungsrisiken der Pläne angemessen unter Kontrolle zu halten vermag. Je nach den jeweils herrschenden Markt- und konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung gelegentlich von den festgelegten Zielen abweichen. Die Annahmen zum erwarteten Ertrag werden periodisch überprüft und basieren auf dem strategischen Mix der Vermögenswerte der einzelnen Pläne. Bei der Schätzung des erwarteten Ertrags werden der risikofreie Zinssatz und die Risikoprämien der von den einzelnen Pensionsplänen gehaltenen Vermögenswerte berücksichtigt.

Die von Novartis für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden erwarteten künftigen Geldflüsse stellten sich per 31. Dezember 2011 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2012 (geschätzt)	455	40
Erwartete künftige Leistungen		
2012	1 258	51
2013	1 264	53
2014	1 273	56
2015	1 285	59
2016	1 288	62
2017–2021	6 476	363

Die angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2011	2010
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	7,7%	7,9%
Wachstumsrate, auf die sich der Gesundheitskostentrend reduzieren dürfte	5,0%	5,0%
Jahr, in dem der Kostentrend stabil wird	2020	2019

Eine Veränderung des für das Jahr 2011 angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge um einen Prozentpunkt hätte folgende Auswirkungen gehabt:

	Erhöhung um 1% Mio. USD	Rückgang um 1% Mio. USD
Auswirkungen auf die Gesamtsumme des Dienstzeit- und Zinsaufwands	16	- 13
Auswirkungen auf die Vorsorgeverpflichtungen aus Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	196	- 159

Am 31. Dezember 2011 besaßen die Vorsorgeeinrichtungen 19,8 Millionen Aktien der Novartis AG mit einem Marktwert von USD 1,1 Milliarden (2010: 19,8 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden).

BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

In vielen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Vorsorgeplänen und anderen langfristigen Leistungen. 2011 betrug der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne USD 337 Millionen (2010: USD 269 Millionen).

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE

Die der konsolidierten Erfolgsrechnung belasteten Aufwendungen verteilen die Kosten der gewährten Beteiligungs- und Bezugsrechte über die entsprechende Sperrfrist. Bezüglich der Verfallsrate werden Annahmen getroffen, die über die Sperrfrist hinweg angepasst werden, sodass an deren Ende nur der Aufwand für die tatsächlich erdienten Ansprüche erfasst worden ist. Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für alle Pläne zur aktienbasierten

Vergütung von Novartis und jene von Alcon, Inc., die den Mitarbeitenden vor der Fusion gewährt worden waren, belief sich 2011 auf USD 1 Milliarde (2010: USD 841 Millionen), was zu einer Verbindlichkeit in Höhe von USD 217 Millionen (2010: USD 200 Millionen) führte.

Die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne können in die folgenden Pläne unterteilt werden:

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

NOVARTIS BETEILIGUNGSPLAN „SELECT“

Der Beteiligungsplan „Select“ ist ein globaler Aktienvergütungsplan, der allen Mitarbeitenden – einschliesslich der Mitglieder der Geschäftsleitung – die Möglichkeit gibt, jährlich in den Genuss einer Leistungsprämie zu kommen. Die Höhe der Prämie ist auf 200% des Zieles begrenzt. Die aktienbasierte langfristige Leistungsprämie hängt von der Erreichung vorgegebener geschäftlicher und individueller Leistungsziele zum Zuteilungstag ab. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Mit dem Beteiligungsplan „Select“ können die Teilnehmenden zwischen einer Beteiligung in Form von gesperrten Aktien (oder in einigen Ländern gesperrten Aktieneinheiten [RSUs]), handelbaren Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem mit einer Sperrfrist von drei Jahren wählen.

In einigen Ländern werden RSUs anstelle von Aktien gewährt. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind – mit Ausnahme von den USA, wo Mitarbeitende für die in den Jahren 2009 und 2010 gewährten Einheiten während der Sperrfrist den Dividendengegenwert erhalten – weder dividenden- noch stimmberechtigt. Jede gesperrte Aktie ist während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag des Zuteilungsdatums. Jede Mitarbeitenden zugeteilte handelbare Aktienoption berechtigt nach Ablauf der Sperrfrist (und vor dem zehnten Jahrestag der Zuteilung) zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie am Zuteilungstag (19. Januar 2011) entspricht.

Verlässt ein Teilnehmender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, RSUs und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen (zum Beispiel bei Reorganisationen und Veräusserungen) beschliessen.

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ AUSSERHALB NORDAMERIKAS

Mitglieder des Verwaltungsrats, Führungskräfte sowie andere ausgewählte Mitarbeitende der zum Konzern gehörenden Gesellschaften (gesamthaft die „Teilnehmenden“) können aktienbasierte Leistungsprämien erhalten. Die Sperrfrist für diesen Beteiligungsplan beträgt drei Jahre. Eine Ausnahme bildet die Schweiz, wo sich die Sperrfrist bis 2010 über zwei Jahre erstreckte. Diese Frist wird beginnend mit der Leistungsprämie 2011 auf drei Jahre erhöht.

Der im Jahr 2011 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Aktienoptionen bezüglich dieses Beteiligungsplans erfasste Aufwand betrug USD 158 Millionen (2010: USD 149 Millionen). Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 2,2 Millionen Einheiten für je CHF 54,70 (2010: 2,3 Millionen Einheiten für je CHF 55,85).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ ausserhalb Nordamerikas	
	2011	2010
Bewertungsdatum	19. Januar 2011	19. Januar 2010
Verfallsdatum	19. Januar 2021	17. Januar 2020
Schlusskurs der Aktie am Gewährungstag	CHF 54,70	CHF 55,85
Ausübungspreis	CHF 54,70	CHF 55,85
Implizite Volatilität	14,90%	16,00%
Erwartete Dividendenrendite	4,82%	4,74%
Zinssatz	2,06%	2,29%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 5,06	CHF 6,13

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen während der Berichtsperiode. Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften, verfallenen oder ausgelaufenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2011		2010	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	34,7	52,3	32,9	51,6
Gewährt	5,7	57,0	9,9	54,5
Verkauft oder ausgeübt	- 3,9	46,4	- 6,0	52,4
Verfallen oder ausgelaufen	- 1,0	56,6	- 2,1	51,4
Ausstehend am 31. Dezember	35,5	53,5	34,7	52,3
Ausübbar am 31. Dezember	22,2	52,4	18,2	53,6

Alle Aktienoptionen wurden zu einem dem Aktienkurs des Konzerns am Gewährungstag entsprechenden Ausübungspreis gewährt. Zwischen 2000 und 2003 lag der Ausübungspreis über dem Aktienkurs am Gewährungstag. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der Aktienoptionen betrug im Jahr 2011 USD 46,4. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Ausübungszeitpunkten betrug USD 49,0.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2011 ausstehenden Aktienoptionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
30–34	0,6	0,2	34,8
35–39			
40–44			
45–49	9,3	5,6	46,9
50–54	11,2	7,0	54,4
55–59	14,4	6,7	57,9
Total	35,5	6,4	53,5

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ NORDAMERIKA

Mit dem Plan werden in Nordamerika ansässigen Mitgliedern des Verwaltungsrats, Führungskräften sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitenden aktienbasierte Vergütungen angeboten. Die Bedingungen des „Select“-Plans Nordamerika entsprechen im Wesentlichen jenen des „Select“-Plans ausserhalb Nordamerikas. Die im Rahmen des Plans gewährten Aktienoptionen sind erst seit 2004 handelbar.

Der im Jahr 2011 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Aktienoptionen bezüglich dieses Beteiligungsplans erfasste Aufwand betrug USD 263 Millionen (2010: USD 237 Millionen). Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 4,1 Millionen Einheiten für je USD 57,07 (2010: 3,5 Millionen Einheiten für je USD 53,70).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ Nordamerika	
	2011	2010
Bewertungsdatum	19. Januar 2011	19. Januar 2010
Verfallsdatum	19. Januar 2021	17. Januar 2020
Schlusskurs der ADS am Gewährungstag	USD 57,07	USD 53,70
Ausübungspreis	USD 57,07	USD 53,70
Implizite Volatilität	13,80%	14,60%
Erwartete Dividendenrendite	4,83%	4,96%
Zinssatz	3,50%	3,90%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 5,94	USD 6,47

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen in der Berichtsperiode:

	2011		2010	
	ADS-Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	ADS-Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	60,0	51,1	59,3	50,2
Gewährt	11,8	57,1	15,7	53,7
Verkauft oder ausgeübt	– 10,2	52,2	– 10,3	49,5
Verfallen oder ausgelaufen	– 3,1	51,6	– 4,7	51,7
Ausstehend am 31. Dezember	58,5	52,1	60,0	51,1
Ausübbar am 31. Dezember	19,6	52,6	20,2	50,1

Sämtliche Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis, der dem Marktpreis der American Depositary Shares (ADS) am Gewährungstag entsprach, gewährt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der Aktienoptionen während des Jahres 2011 betrug USD 52,2. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Ausübungszeitpunkten betrug USD 59,4.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2011 ausstehenden ADS-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADS-Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
35–39	2,5	0,9	36,5
40–44			
45–49	19,1	6,2	46,6
50–54	15,4	7,4	53,9
55–59	21,5	7,3	57,6
Total	58,5	6,7	52,1

LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTTP) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der das langfristige Engagement dieser Führungskräfte durch Kopplung der Prämien an die Performance von Novartis fördern soll. Der Plan ist in der Höhe auf 200% der Ziele begrenzt. Der LTTP steht ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die einen erheblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben. Die Prämien basieren auf vorab definierten globalen Leistungszielen, die auf einer rollierenden 3-Jahres-Basis ermittelt wurden. Sie richten sich nach dem jährlich errechneten Novartis Economic Value Added (NVA). Die Berechnung des NVA basiert auf dem um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnis des Konzerns. Die Erreichung der Ergebnisse eines Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres berechnet, indem die jährlichen NVA-Ergeb-

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

nisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird durch Division der Ergebnisreichung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Beim langfristigen Leistungsplan kommt es nur zur Auszahlung, wenn der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt.

Zu Beginn der Leistungsperiode erhalten die Teilnehmenden RSUs, die nach Ende dieser Periode in Novartis Aktien umgewandelt werden.

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode passt der Vergütungsausschuss die Zahl der RSUs anhand der tatsächlichen Leistung an. Zu dem Zeitpunkt werden die Aktieneinheiten (RSUs) in nicht gesperrte, sofort verfügbare Novartis Aktien umgewandelt. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des US Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

Der im Jahr 2011 der Erfolgsrechnung für diesen Plan belastete Aufwand betrug USD 40 Millionen (2010: USD 32 Millionen). Am 19. Januar 2011 erhielten 127 teilnehmende Führungskräfte in Schlüsselpositionen insgesamt 0,4 Millionen leistungsabhängige Aktieneinheiten (2010: 0,4 Millionen leistungsabhängige Aktieneinheiten).

BESONDERE AKTIENZUTEILUNGEN

Ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns können ausnahmsweise gesperrte Aktien oder RSUs als Sonderprämien erhalten. Diese Sonderzuteilungen bieten die Möglichkeit, aussergewöhnliche Leistungen oder herausragende Ergebnisse zu honorieren, und sollen wichtige Leistungsträger an das Unternehmen binden. Die Vergabe erfolgt auf der Grundlage eines formalen internen Auswahlprozesses, bei dem die individuelle Leistung jedes Kandidaten auf mehreren Führungsebenen eingehend bewertet wird. Darüber hinaus können Sonderzuteilungen auch gewährt werden, um Fachkräfte mit speziellen Kenntnissen und neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen. Diese Zuteilungen stehen mit der Philosophie von Novartis im Einklang, erstklassige Talente weltweit zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.

Gesperrte Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien oder RSUs. Im Jahr 2011 wurden weltweit 597 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Der im Jahr 2011 in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für diese besonderen Aktienzuteilungen betrug USD 27 Millionen (2010: USD 33 Millionen). Im Geschäftsjahr 2011 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden insgesamt 1,5 Millionen gesperrte Aktien oder RSU (2010: 1,1 Millionen gesperrte Aktien oder RSUs) gewährt.

AKTIENSPARPLÄNE (LEVERAGED SAVINGS PLANS)

Mitarbeitende in gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden ermutigt, ihre jährliche Leistungsprämie in einen Aktiensparplan zu investieren. Dieser ist in der Höhe auf 200% der Ziele begrenzt. Unter dem Aktiensparplan erhalten sie ihre jährliche Leistungsprämie statt in bar vollständig oder teilweise in Form von Novartis Aktien. Als Anerkennung für die Teilnahme an dem Aktiensparplan gewährt Novartis nach Ablauf einer drei- oder fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, werden in der Regel unter keinem dieser Pläne zusätzliche Aktien gewährt.

Es existieren derzeit drei Aktiensparpläne:

- In der Schweiz steht der Employee Share Ownership Plan (ESOP) rund 11 997 Mitarbeitenden offen. Die Prämie wird nach Wahl der Teilnehmenden (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar ausgezahlt. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist erhalten alle Teilnehmenden für je zwei im Rahmen des ESOP gewährte Novartis Aktien eine kostenlose zusätzliche Aktie. Insgesamt 5 454 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2010 Aktien zu beziehen.
- In Grossbritannien können 2 790 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie ganz oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird eine zusätzliche Aktie mit einer dreijährigen Sperrfrist gewährt. Im Jahr 2011 nahmen 1 870 Mitarbeitende an diesem Plan teil.
- Weltweit wurde 26 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung für ihre Leistung im Jahr 2010 an einem Aktiensparplan teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde anstatt in bar in Aktien gewährt und unterliegt einer fünfjährigen Sperrfrist. Am Ende der Sperrfrist wird Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie gewährt.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Der im Jahr 2011 der Erfolgsrechnung im Zusammenhang mit diesen Plänen belastete Aufwand betrug USD 429 Millionen (2010: USD 366 Millionen). Während des Jahres 2011 wurden den Teilnehmenden an diesen Plänen 5,4 Millionen Aktien (2010: 5,8 Millionen Aktien) gewährt.

ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNG DER IN DER ERDIENUNGSPHASE BEFINDLICHEN AKTIEN

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der Anzahl der in der Erdienungsphase befindlichen gesperrten Aktien, RSUs und ADS für alle Pläne wider:

	2011		2010	
	Anzahl Aktien (Mio.)	Fairer Wert in Mio. USD	Anzahl Aktien (Mio.)	Fairer Wert in Mio. USD
Aktien in Erdienung per 1. Januar	17,7	1 015,7	15,7	938,7
Gewährt	14,3	823,9	13,9	766,1
Erdient	- 10,0	- 590,1	- 10,3	- 594,6
Verfallen	- 1,2	- 69,4	- 1,6	- 94,5
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	20,8	1 180,1	17,7	1 015,7

AKTIENPLÄNE VON ALCON, INC., DIE MIT MITARBEITENDEN VOR DER FUSION VEREINBART WURDEN

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für aktienbasierte Prämien, die den Mitarbeitenden von Alcon, Inc. vor der Fusion vom 8. April 2011 zugesprochen worden waren, belief sich 2011 auf USD 98 Millionen (25. August bis 31. Dezember 2010: USD 22 Millionen). An die Teilnehmenden an diesen Plänen wurden 2011 1,9 Millionen RSUs ausgegeben (25. August bis 31. Dezember 2010: 0,7 Millionen umgewandelte Novartis RSUs).

ÜBERGANG DER MEHRHEITSBETEILIGUNG

Durch den Übergang der Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. von Nestlé auf Novartis wurden die aktienbasierten Prämien, die Alcon ihren Mitarbeitenden vor dem 1. Januar 2009 gewährt hatte, mit sofortiger Wirkung erdient. Prämien, die nach dem 1. Januar 2009 gewährt worden sind, werden indes nur dann vor Ablauf der eigentlichen Sperrfrist erdient, wenn sechs Monate vor oder zwei Jahre nach einem Kontrollwechsel das Beschäftigungsverhältnis zwischen dem Teilnehmenden und Konzerngesellschaften von Novartis ohne Grund beendet wird oder wenn der Teilnehmende dieses Beschäftigungsverhältnis unter bestimmten Umständen beendet. Nach Abschluss der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis wurden alle unter den Aktienplänen von Alcon ausstehenden Prämien gemäss Fusionsvereinbarung in auf Novartis Aktien basierende Prämien umgewandelt.

AKTIONSOPTIONEN UND IN AKTIEN ZU BEGLEICHENDE WERTSTEIGERUNGSRECHTE

Aktionsoptionen berechtigen den Empfänger zum Kauf von Novartis Aktien zum Schlusskurs der Aktie der ehemaligen Alcon, Inc. am Zuteilungstag dividiert durch den Umrechnungsfaktor 3,0727.

In Aktien zu begleichende Wertsteigerungsrechte (Share-Settled Appreciation Rights, SSAR) berechtigen den Teilnehmenden, die Differenz zwischen dem Wert der Aktie der ehemaligen Alcon, Inc. am Zuteilungstag, der unter Verwendung des Umrechnungsfaktors 3,0727 in Novartis Aktien umgerechnet wird, und dem Preis der

Novartis Aktie am Ausübungstag in Form von Novartis Aktien zu erhalten. Aktienoptionen und SSAR können nach Erfüllung der in der jeweiligen Prämienvereinbarung festgelegten Bedingungen, das heisst im Allgemeinen drei Jahre nach dem Gewährungstag, ausgeübt werden.

Der Vergütungsaufwand für die aktienbasierten Leistungsprämien wurde linear über die dreijährige Sperrfrist der betreffenden aktienbasierten Leistungsprämien berechnet. Schneller erfasst wurde der Aufwand bei Personen, welche die Bedingungen in Bezug auf Pensionierung oder die bei einem Kontrollwechsel geltenden Voraussetzungen gemäss obiger Beschreibung erfüllten. 2011 und 2010 wurden unter diesen Plänen keine Aktienoptionen oder SSAR gewährt.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der in Novartis Aktienoptionen umgewandelten Optionen und SSAR im Jahr 2011 und vom 25. August bis 31. Dezember 2010:

	Anzahl Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Anzahl SSAR (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 25. August 2010	13,6	22,3	14,7	37,5
Verkauft oder ausgeübt	- 3,9	22,9	- 3,0	42,8
Ausstehend am 31. Dezember 2010	9,7	22,0	11,7	36,3
Ausübbar am 31. Dezember 2010	9,1	21,6	6,2	43,3
Ausstehend am 1. Januar 2011	9,7	22,0	11,7	36,3
Verkauft oder ausgeübt	- 5,2	20,7	- 3,3	41,8
Ausstehend am 31. Dezember 2011	4,5	23,5	8,4	34,2
Ausübbar am 31. Dezember 2011	4,0	22,9	3,3	43,4

GESPERRTE AKTIENEINHEITEN

RSUs verbriefen für den Empfänger das Recht, eine bestimmte Anzahl von Novartis Aktien zum Zeitpunkt der Erdienung zu beziehen. RSUs werden erdient und übertragbar, wenn die in den Vereinbarungen zur Gewährung von gesperrten Aktieneinheiten (Restricted Share Unit Award Agreements) genannten Bedingungen erfüllt sind. Dies geschieht im Allgemeinen drei Jahre nach dem Gewährungstag. Die Inhaber von RSUs haben kein Stimmrecht und erhalten vor Ablauf der Sperrfrist den Dividendengegenwert.

Der faire Wert jeder RSU wurde zum Schlusskurs am Tag der Gewährung veranschlagt. Am Tag der Fusion, dem 8. April 2011, wurden die Prämien zu einem Umtauschfaktor von 3,0727 in Novartis RSUs umgewandelt. Der Vergütungsaufwand wird über den Erdienungszeitraum verteilt erfasst, das heisst im Allgemeinen über die drei auf den Gewährungstag folgenden Jahre.

Bis zur Fusion am 8. April 2011 wurden den Teilnehmenden 1,9 Millionen umgewandelte Novartis RSUs gewährt (zwischen dem 25. August und 31. Dezember 2010: 0,7 Millionen umgewandelte Novartis RSUs). Der faire Wert dieser Instrumente belief sich auf USD 108 Millionen. Per 31. Dezember 2011 waren 5,0 Millionen Novartis RSUs mit einem fairen Wert von USD 261 Millionen ausstehend.

27. NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

GENENTECH/ROCHE

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holding AG, die wiederum unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode indirekt in der Konzernrechnung von Novartis erfasst ist, da Novartis 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien von Roche hält.

LUCENTIS

Novartis hat die exklusiven Entwicklungs- und Vermarktungsrechte für *Lucentis*, ein Medikament gegen Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis an Genentech/Roche eine anfängliche Meilensteinzahlung geleistet. Darüber hinaus beteiligte sich Novartis an den Entwicklungskosten, indem zusätzliche Zahlungen für das Erreichen bestimmter Meilensteine in der klinischen Entwicklung und bei der Zulassung des Produkts geleistet wurden. Novartis zahlt zudem Lizenzgebühren auf den Nettoumsatz der *Lucentis*-Produkte ausserhalb der USA. Für *Lucentis* weist Novartis einen Umsatz in Höhe von USD 2,0 Milliarden (2010: USD 1,5 Milliarden) aus.

XOLAIR

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Regelung der Entwicklung und Vermarktung bestimmter Anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und TNX-901. Gemäss dieser Vereinbarung entwickelten die drei Parteien *Xolair* gemeinsam. Am 2. August 2007 schloss Genentech, Inc. die Übernahme von Tanox, Inc. ab und erwarb damit alle Rechte und Verpflichtungen des Unternehmens. Novartis und Genentech/Roche vermarkten *Xolair* in den USA gemeinsam (Co-Promotion), wobei Genentech/Roche alle Umsätze erfasst. Novartis erfasst die Umsätze ausserhalb der USA.

Novartis übernimmt die Vermarktung von *Xolair* und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten in Europa und die Co-

Promotionskosten in den USA. Genentech/Roche und Novartis teilen sich die Gewinne in den USA, Europa und anderen Ländern gemäss einer vereinbarten Aufschlüsselung der Gewinne auf. Novartis erfasste für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 478 Millionen (2010: USD 369 Millionen). Darin enthalten sind die Verkäufe an Genentech/Roche für den US-amerikanischen Markt.

Aus den Vereinbarungen mit Genentech/Roche betreffend *Lucentis* und *Xolair* resultierte netto ein Aufwand für Lizenzgebühren sowie die Kosten- und Gewinnaufteilung in Höhe von USD 396 Millionen (2010: USD 300 Millionen) für Novartis.

Darüber hinaus bestehen zwischen Novartis und Roche verschiedene Lizenz-, Liefer- und Vertriebsvereinbarungen. Ausserdem halten mehrere Novartis Konzerngesellschaften Anleihen von Roche in Höhe von insgesamt USD 20 Millionen (2010: USD 17 Millionen).

IDENIX

Die Novartis Pharma AG schloss im Mai 2003 einen Kooperationsvertrag mit Idenix zur weltweiten Entwicklung und Vermarktung von Arzneimittelkandidaten ab und kaufte ungefähr 54% der Stammaktien von Idenix. Da Novartis die Möglichkeit zur Kontrollausübung hatte, wurde Idenix voll konsolidiert. Im August 2009 entschied sich Novartis dafür, keine Aktien zu kaufen, die im Rahmen eines garantierten Zeichnungsangebots emittiert wurden. Zudem wurden bestimmte Rechte im Rahmen des Entwicklungs- und Vermarktungsvertrags von Novartis aufgegeben bzw. geändert. Dadurch wurde die Beteiligung von Novartis von ursprünglich 53% vor dem Angebot auf 47% verwässert, und seit dem 1. September 2009 wird Idenix nach der Kapitalzurechnungsmethode ausgewiesen. Novartis hat einen Lizenzvertrag mit Idenix für *Tyzeka/Sebivo* und zahlt möglicherweise zusätzliche Lizenzgebühren und Entwicklungsaufwendungen für Arzneimittelkandidaten, die Novartis gegebenenfalls von Idenix einlizenziert. Der Umsatz mit *Tyzeka/Sebivo* belief sich im Jahr 2011 auf USD 114 Millionen (2010: USD 95 Millionen).

VERGÜTUNG VON MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG UND NICHT GESCHÄFTSFÜHRENDEN VERWALTUNGSRÄTEN

2011 zählte der Konzern 12 Mitglieder der Geschäftsleitung und ständige Beisitzer („Executive Officers“), einschliesslich derjenigen, die zurückgetreten sind (2010: 14 Mitglieder, einschliesslich derjenigen, die zurücktraten).

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 11 (2010: 12) nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte unter Anwendung der Regeln des IFRS 2 für die Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen stellt sich wie folgt dar:

	Geschäftsleitung		Nicht geschäftsführende Verwaltungsräte		Total	
	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD
Kurzfristige Leistungen	13,7	14,8	23,9	17,7	37,6	32,5
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,9	1,3	0,2	0,2	2,1	1,5
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	5,1	7,9			5,1	7,9
Aktienbasierte Vergütung	53,3	63,6	16,0		69,3	63,6
Total	74,0	87,6	40,1	17,9	114,1	105,5

Die jährliche Leistungsprämie, die – auch wenn sie bar ausbezahlt wird – vollständig in der aktienbasierten Vergütung enthalten ist, wird im Januar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres gewährt.

Die oben stehende Tabelle schliesst Beträge für die Vergütungen der Mitglieder der Geschäftsleitung und der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte von Alcon, Inc. vor der Fusion mit Novartis am 8. April 2011 aus, da diese von dem unabhängigen Vergütungsausschuss von Alcon, Inc. gewährt wurden.

Die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte gemäss den Anforderungen des schweizerischen Obligationenrechts ist in Erläuterung 12 der Jahresrechnung der Novartis AG dargestellt.

Ein nicht geschäftsführender Verwaltungsrat verfügt über Optionen zum Erwerb kleinerer Vermögenswerte des Konzerns zu deren fairem Wert.

28. VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

VERPFLICHTUNGEN AUS LEASINGVERTRÄGEN

Der Konzern hat verschiedene Mietverträge (operatives Leasing) mit fester Laufzeit abgeschlossen, vor allem für Autos und Immobilien. Per 31. Dezember 2011 stellten sich die Verpflichtungen aus diesen Mietverträgen wie folgt dar:

	2011 Mio. USD
2012	355
2013	270
2014	175
2015	124
2016	109
später	2 003
Total	3 036
Aufwand im laufenden Jahr	412

VERPFLICHTUNGEN IM BEREICH FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen für Forschungsprojekte abgeschlossen, die potenzielle Meilensteinzahlungen und sonstige Zahlungen von Novartis beinhalten, die unter Umständen aktiviert werden. Per 31. Dezember 2011 stellten sich die im Rahmen dieser Vereinbarungen übernommenen Zahlungsverpflichtungen des Konzerns wie folgt dar:

	Unbedingte Verpflichtungen 2011 Mio. USD	An Meilen- steine gebundene Zahlungen 2011 Mio. USD	Total 2011 Mio. USD
2012	105	282	387
2013	73	288	361
2014	53	377	430
2015	42	388	430
2016	39	172	211
später	31	1 146	1 177
Total	343	2 653	2 996

ANDERE VERPFLICHTUNGEN

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen und Anlagen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Novartis Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, zu befolgen.

Die potenziellen Verpflichtungen für Umweltsanierungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen aufgrund von Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, die der Konzern im Hinblick auf Umweltrisiken als gefährdet erachtet. Die künftigen Aufwendungen des Konzerns für Umweltsanierungen unterliegen einigen Ungewissheiten. Unsicherheiten bestehen unter anderem in Bezug auf die Sanierungsmethode, das Ausmass der Sanierung, den dem Konzern zugeschriebenen Anteil am zu sanierenden Material im Verhältnis zu anderen Parteien sowie die Finanzkraft der anderen potenziell verantwortlichen Parteien.

Einige Konzerngesellschaften sind derzeit im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in administrative Verfahren, Rechtsstreitigkeiten und Untersuchungen involviert. Gegenstand der Rechtsstreitigkeiten sind bestimmte Rechts- und Produkthaftungsansprüche. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung des Managements angemessene Rückstellungen gebildet. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit. In Erläuterung 20 werden diese Aspekte detaillierter dargestellt.

Das Management rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird. Er könnte jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder den Geldfluss einer bestimmten Periode haben.

29. WICHTIGSTE KURSE FÜR DIE WÄHRUNGSUMRECHNUNG

			2011 USD	2010 USD				2011 USD	2010 USD
Jahresendkurse für die konsolidierten Bilanzen:					Durchschnitt der monatlichen Wechselkurse des Jahres für die konsolidierten Erfolgsrechnungen, sonstigen Gesamtergebnisse und Geldflussrechnungen:				
	1	CHF	1,064	1,063					
	1	EUR	1,294	1,324					
	1	GBP	1,543	1,552	1	CHF	1,130	0,961	
	100	JPY	1,289	1,227	1	EUR	1,392	1,327	
					1	GBP	1,603	1,546	
					100	JPY	1,255	1,141	

30. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG (31. DEZEMBER 2011)

DIVIDENDENANTRAG UND GENEHMIGUNG DER KONZERNRECHNUNG 2011

Am 24. Januar 2012 schlug der Verwaltungsrat der Novartis AG die Annahme der Konzernrechnung 2011 des Novartis Konzerns zur Genehmigung durch die Generalversammlung am 23. Februar 2012 vor. Des Weiteren schlug der Verwaltungsrat am 19. Januar 2012 eine Dividende in Höhe von CHF 2,25 pro Aktie vor, die der am 23. Februar 2012 stattfindenden Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt werden soll. Wenn der Antrag angenommen wird, beläuft sich der Dividendengesamtbetrag auf rund USD 5,8 Milliarden.

RESTRUKTURIERUNG IN DEN USA

Am 13. Januar 2012 kündigte Novartis einen Restrukturierungsplan für die Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA an. Dieser sieht einen Abbau von 1 960 Stellen vor und wird einen ausserordentlichen Aufwand in Höhe von ungefähr USD 160 Millionen, der im 1. Quartal 2012 erfasst werden wird, verursachen.

31. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Per 31. Dezember 2011	Einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2011	Einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Ägypten				Deutschland (Fortsetzung)			
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	◆▼	Novartis Vaccines Vertriebs GmbH, Marburg	EUR 25 564	100	◆
Argentinien				Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 231,3 Mio.	100	◆▲	Novartis Tiergesundheits GmbH, München	EUR 256 000	100	◆
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 83,9 Mio.	100	◆	LTS Lohman Therapie-Systeme AG, Andernach	EUR 31,2 Mio.	43	■
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 131,8 Mio.	100	◆▼	Ecuador			
Australien				Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 Mio.	100	◆
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■	Finnland			
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆▲	Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest	AUD 2,6 Mio.	100	◆	Frankreich			
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆	Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Melbourne, Victoria	AUD 7,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆▲	Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,6 Mio.	100	◆▼
Bangladesch				CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 Mio.	100	◆
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 Mio.	60	◆▼	Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 5,0 Mio.	100	◆
Belgien				Novartis Vaccines and Diagnostics S.A.S., Suresnes	EUR 1,5 Mio.	100	◆
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆	Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 Mio.	100	◆▼
S.A. Alcon-Couvreur N.V., Puurs	EUR 362,1 Mio.	100	◆▼	Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Mechelen	EUR 62 000	100	◆	Gibraltar			
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 19,2 Mio.	100	◆	Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 Mio.	100	■
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 Mio.	100	◆	Griechenland			
Bermuda				Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 14,6 Mio.	100	◆
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■	Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi/Athen	EUR 4,7 Mio.	100	◆
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Grossbritannien			
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 20 000	100	◆▼▲	Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 Mio.	100	■
Trinity River International Investments (Bermuda), Ltd., Hamilton	USD 12 000	100	■	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆▼▲
Trinity River Insurance Co.Ltd., Hamilton	USD 370 000	100	■	Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 Mio.	100	▼
Brasilien				Alcon Laboratories (UK) Limited, Hemel Hempstead	GBP 9,1 Mio.	100	◆
Novartis Biocências S.A., São Paulo	BRL 255,8 Mio.	100	◆▼	CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆
Alcon Laboratorios do Brasil Ltda., São Paulo	BRL 7,7 Mio.	100	◆▼	Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 Mio.	100	◆
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 190,0 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Vaccines and Diagnostic Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	◆▼
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 Mio.	100	◆▼	Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Chile				Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Indien			
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	76	◆▼
China				Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 Mio.	100	▲
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	USD 30,0 Mio.	100	◆▼	Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore	INR 1,1 Mrd.	100	◆
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆	Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆▼
China Novartis Institutes for BioMedical Research Co., Ltd., Schanghai	USD 108,0 Mio.	100	▲	Indonesien			
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 97,4 Mio.	100	▼	PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Mrd.	100	◆▼
Shanghai Novartis Trading Ltd., Schanghai	USD 2,45 Mio.	100	◆	PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Mrd.	100	▼
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Peking	USD 2,2 Mio.	100	◆	Irland			
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	USD 22,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics (HK) Ltd., Hongkong	HKD 80,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼
Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd., Hangzhou	CNY 46,8 Mio.	85	◆▼	Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork	EUR 541 251	100	▼
Shanghai Novartis Animal Health Co., Ltd., Schanghai	CHF 21,5 Mio.	87	◆▼	Italien			
Dänemark				Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 14,0 Mio.	100	◆	Alcon Italia S.p.A., Mailand	EUR 1,3 Mio.	100	◆
Sandoz A/S, Kopenhagen	DKK 8,0 Mio.	100	◆	CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 Mio.	100	◆
Deutschland				Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 679 900	100	◆
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■	Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆▲	Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,5 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼	Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆
Alcon Pharma GmbH, Freiburg	EUR 511 292	100	◆	Japan			
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 Mio.	100	◆	Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆▲
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 Mio.	100	◆	Alcon Japan Ltd., Tokio	JPY 500,0 Mio.	100	◆
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	◆	CIBA Vision K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Holzkirchen	EUR 5,1 Mio.	100	◆	Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆▼▲
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt am Main	EUR 2,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Animal Health K.K., Tokio	JPY 50,0 Mio.	100	◆▲
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆	Kanada			
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval/Montreal	CAD 0 ²	100	◆▲
Hexal AG, Holzkirchen	EUR 93,7 Mio.	100	◆▼▲	Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 ²	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH, Marburg	EUR 5,0 Mio.	100	◆▼▲	CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼
				Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 Mio.	100	◆▼▲
				Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆
				Novartis Animal Health Canada Inc., Charlottetown, Prince Edward Island	CAD 2	100	◆▲

31. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN (FORTSETZUNG)

Per 31. Dezember 2011	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2011	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Kolumbien				Saudi-Arabien			
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Mrd.	100	◆▼	Saudi Pharmaceutical Distribution Co. Ltd., Riad	SAR 26,8 Mio.	75	◆
Laboratorios Alcon de Columbia S.A., Bogotá	COP 20,9 Mio.	100	◆				
Kroatien				Schweden			
Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆	Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 Mio.	100	■
				Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆
Luxemburg				Alcon Sverige AB, Bromma	SEK 100 000	100	◆
Novartis Investments S.à.r.l., Luxemburg	USD 2,6 Mrd.	100	■	CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 Mio.	100	◆
Novartis Finance S.A., Luxemburg	USD 100 000	100	■				
Malaysia				Schweiz			
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	100	◆	Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■
CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 Mio.	100	▼	Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■
				Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	■
Mexiko				Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 5,9 Mio.	100	◆▼	Novartis Sanierungsstiftung, Basel	CHF 2,0 Mio.	100	■
Sandoz S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 468,2 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	◆◆▼▲
				Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆
Neuseeland				Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Muttenz	CHF 18,9 Mio.	100	▼
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
				Novartis Pharma Schweiz AG, Bern	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲
Niederlande				Alcon Switzerland SA, Hünenberg	CHF 100 000	100	◆
Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 Mio.	100	■	Alcon Pharmaceuticals Ltd., Fribourg	CHF 200 000	100	◆◆
Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 Mio.	100	◆	ESBATEch, an Alcon Biomedical Research Unit GmbH, Schlieren	CHF 14,0 Mio.	100	▲
Alcon Nederland B.V., Gorinchem	EUR 18 151	100	◆	CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	◆◆
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼	Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 Mio.	100	◆◆▲
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆
				Novartis Vaccines and Diagnostics AG, Basel	CHF 800 000	100	◆▲
Norwegen				Novartis Vaccines and Diagnostics Services AG, Basel	CHF 100 000	100	◆▼
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 Mio.	100	◆◆▼▲
				Novartis Consumer Health Schweiz AG, Bern	CHF 250 000	100	◆
Österreich				Novartis Tiergesundheit AG, Basel	CHF 101 000	100	◆◆▼▲
Novartis Austria GmbH, Wien	EUR 1,0 Mio.	100	■	Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆	Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33/6 ³	■
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	◆◆▼▲				
EBEWE Pharma Ges.m.b.H Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 Mio.	100	◆◆▼▲	Singapur			
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆	Novartis (Singapore) Pte Ltd, Singapur	SGD 100 000	100	◆
				Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd, Singapur	SGD 45,0 Mio.	100	▼
Pakistan				Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd, Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karatschi	PKR 24,8 Mio.	99	◆▼	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd, Singapur	SGD 2 004	100	▲
				Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd, Singapur	SGD 101 000	100	▼
Panama				CIBA Vision (Singapore) Pte Ltd, Singapur	SGD 400 000	100	◆
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama-Stadt	USD 10 000	100	◆	CIBA Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd, Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	▼
Peru				Slovakei			
Novartis Biosciences Peru S.A., Lima	PEN 6,1 Mio.	100	◆	Novartis Slovakia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 Mio.	100	◆
Philippinen				Slovenien			
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆	Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 48,4 Mio.	100	◆◆▼▲
				Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 Mio.	100	◆
Polen							
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆	Spanien			
Alcon Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 750 000	100	◆	Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	◆◆▼
Sandoz Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 25,6 Mio.	100	◆	Alcon Cusi S.A., El Masnou	EUR 11,6 Mio.	100	◆▼
Lek S.A., Stryków	PLN 11,4 Mio.	100	◆▼	CIBA Vision, S.A., Barcelona	EUR 1,4 Mio.	100	◆
				Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
Portugal				Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■	Bexal Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 1,0 Mio.	100	◆
Novartis Farma-Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics, S.L., Barcelona	EUR 675 450	100	◆
Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos Oftalmológicos Lda., Paco d'Arcos	EUR 4,1 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆
Sandoz Farmaceutica Lda., Sintra	EUR 5,0 Mio.	100	◆				
Novartis Consumer Health-Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lissabon	EUR 100 000	100	◆	Südafrika			
				Novartis South Africa (Pty) Ltd, Kempton Park	ZAR 86,3 Mio.	100	◆
Puerto Rico				Alcon Laboratories (South Africa) (Pty) Ltd, Bryanston, Gauteng	ZAR 201 820	100	◆
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼	Sandoz South Africa (Pty) Ltd, Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▼
Alcon (Puerto Rico) Inc., Cataño	USD 100	100	◆				
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼	Südkorea			
				Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Rumänien				Alcon Korea Ltd., Seoul	KRW 33,8 Mrd.	100	◆
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 Mio.	100	◆▼				
				Russische Föderation			
Novartis Pharma LLC, Moskau	RUR 20,0 Mio.	100	◆	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUR 20,0 Mio.	100	◆
Alcon Farmaceutika LLC, Moskau	RUR 44,1 Mio.	100	◆	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUR 44,1 Mio.	100	◆
ZAO Sandoz, Moskau	RUR 57,4 Mio.	100	◆	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUR 57,4 Mio.	100	◆
Novartis Neva LLC, St. Petersburg	RUR 250,0 Mio.	100	▼	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUR 250,0 Mio.	100	▼
Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUR 80,0 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUR 80,0 Mio.	100	◆

Per 31. Dezember 2011	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Taiwan			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	TWD 170,0 Mio.	100	◆▼
Thailand			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 Mio.	100	◆
Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 2,1 Mio.	100	◆
Tschechische Republik			
Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆
Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
Türkei			
Novartis Sağlık, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
Alcon Laboratuvarları Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 25,2 Mio.	100	◆
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 120,0 Mio.	100	◆▼
Ungarn			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 883,0 Mio.	100	◆
USA			
Novartis Corporation, East Hanover, NJ	USD 72,2 Mio.	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Mrd.	100	■
Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲
Genoptix, Inc., Carlsbad, CA	USD 1	100	◆▲
Alcon Laboratories, Inc., Wilmington, DE	USD 1 000	100	■◆▼
Alcon Refractive Horizons, LLC, Wilmington, DE	USD 10	100	▼
Alcon Research, Ltd., Wilmington, DE	USD 10	100	▼▲
Alcon LenSx, Inc., Wilmington, DE	USD 100	100	▼
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 Mio.	100	■◆▼▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Eon Labs, Inc., Princeton, NJ	USD 1	100	◆▼

Per 31. Dezember 2011	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
USA (Fortsetzung)			
Falcon Pharmaceuticals, Ltd., Wilmington, DE	USD 10	100	◆
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Cambridge, MA	USD 3	100	■◆▼▲
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 72 863	31	■
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 Mio.	100	◆
Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 5,5 Mio.	100	◆

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern-, assoziierten Gesellschaften oder Joint Ventures vertreten: Algerien, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien Kaimaninseln, Costa Rica, Dominikanische Republik, Guatemala, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Marokko, Ukraine sowie Uruguay.

Beteiligung in Prozent – von mehr als 50% bis zu 100% der Stimmrechte – voll konsolidiert
– von mehr als 20% bis zu 50% der Stimmrechte – Beteiligung an assoziierter Gesellschaft – Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode

¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

² Aktien ohne Nennwert

³ Ungefähr 33% der stimmberechtigten Aktien; ungefähr 6% des Novartis zuzurechnenden Reingewinns und Eigenkapitals
Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

■ **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen innerhalb der Gruppe.

◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb der Gruppe.

▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und/oder Fertigung innerhalb der Gruppe.

▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb der Gruppe.

32. ANGABEN GEMÄSS SCHWEIZERISCHEM RECHT ZUR RISIKOBEURTEILUNG

Das Risk Committee des Verwaltungsrats stellt sicher, dass der Konzern über geeignete und wirksame Systeme und Prozesse für das Risikomanagement verfügt. Es überwacht gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der internen Revision die Identifizierung, die Priorisierung und das Management der Risiken, die Rollen und Verantwortungsbereiche der mit dem Risikomanagement befassten Funktionen, das Risikoportfolio und die Massnahmen, welche die Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang ergriffen hat. Das Risk Committee informiert den Verwaltungsrat auf regelmässiger Basis.

Die Konzernfunktion Risikomanagement koordiniert und überwacht die Risikomanagementprozesse. Sie erstattet dem Risk Committee regelmässig Bericht über die Beurteilung und das Manage-

ment der Risiken. Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, welche sicherstellen, dass Risiken frühzeitig erkannt und gemindert werden können. Die Verantwortung für Risikobeurteilung und -management liegt bei den Divisionen. Die spezialisierten Konzernfunktionen (insbesondere Financial Reporting and Accounting, Treasury, Group Quality Operations, Corporate Health, Safety and Environment sowie Business Continuity) unterstützen die Divisionen und kontrollieren die Effektivität des Risikomanagements der Divisionen.

Einzelheiten zum Management der Finanzrisiken finden sich in Erläuterung 16 im Anhang zur Konzernrechnung.

BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung des Konzerns sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem der Novartis Gruppe wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat der Gruppe angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung und einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Darstellung der publizierten Konzernrechnung zu gewährleisten.

Jedes interne Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, hat inhärente Grenzen. Daher können auch diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, Fehler nicht unbedingt verhindern bzw. aufdecken und lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe hat die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2011 geprüft. Diese Prüfung beruht auf den im *Internal Control – Integrated Framework* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben werden. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2011 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat eine Beurteilung zur Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Gruppe abgegeben, die auf den nachfolgenden Seiten 272 und 273 dieses Finanzberichts zu finden ist.



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer



Jonathan Symonds
Chief Financial Officer

Basel, 24. Januar 2012

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Novartis AG und ihrer konsolidierten Gesellschaften („Novartis AG“), bestehend aus konsolidierter Erfolgsrechnungen, konsolidierter Gesamtergebnisrechnungen, Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals, konsolidierter Bilanzen, konsolidierter Geldflussrechnungen und Anhang (Seiten 200 bis 270), für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den Schweizer Prüfungsstandards, den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

BEURTEILUNG ZUR WIRKSAMKEIT DER INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Des Weiteren haben wir die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe per 31. Dezember 2011 geprüft. Die internen Kontrollen basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben werden.

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe sind für die Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Die Geschäftsleitung ist ausserdem für die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich, die dem „Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung“ auf der Seite 271 zu entnehmen ist. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, ein Urteil über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Einschätzung des Risikos, ob eine wesentliche Schwachstelle der internen Kontrollen besteht, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen basierend auf der Risikoeinschätzung sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie des Erstellens von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine

Buchführung sicherstellen, die in vernünftigem Detaillierungsgrad ordnungsmässig und angemessen die Transaktionen und Entscheidungen hinsichtlich von Vermögenswerten der Gesellschaft widerspiegelt. Ausserdem umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die mit angemessener Sicherheit gewährleisten, dass Transaktionen wie erforderlich erfasst werden, um die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu ermöglichen, und dass Einnahmen und Ausgaben der Gruppe nur mit Autorisierung der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte der Gruppe erfolgen. Darüber hinaus umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die angemessene Sicherheit zur Vermeidung oder zur rechtzeitigen Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder Veräusserung von Vermögenswerten des Unternehmens bieten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Abschluss haben könnten.

Aufgrund inhärenter Grenzen können die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung gegebenenfalls Falschaussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im vom COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2011 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Michael P. Nelligan
Global Relationship Partner

Basel, 24. Januar 2012

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2011 und 2010 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2011 Mio. CHF	2010 Mio. CHF
Ertrag			
Ertrag aus Finanzanlagen		5 284	6 472
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		356	85
Lizenzträge		1 419	1 476
Übrige Erträge		4	4
Total Ertrag		7 063	8 037
Aufwand			
Finanzaufwand		- 326	- 782
Verwaltungsaufwand		- 21	- 21
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	3	- 1 153	- 15
Übriger Aufwand		- 69	- 102
Steuern		- 123	- 89
Total Aufwand		- 1 692	- 1 009
Reingewinn		5 371	7 028

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser unkonsolidierten Jahresrechnung.

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS)

(per 31. Dezember 2011 und 2010)

	Erläuterungen	2011 Mio. CHF	2010 Mio. CHF
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte	3	21 407	176
Finanzanlagen – Konzerngesellschaften und assoziierte Gesellschaften	4	20 881	50 419
Total Anlagevermögen		42 288	50 595
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		9 428	2 992
– Dritten		46	60
Wertschriften	5	2 183	57
Total Umlaufvermögen		11 657	3 109
Total Vermögenswerte		53 945	53 704
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	6	1 373	1 319
Reserven			
Gesetzliche Reserven	7		
– Allgemeine Reserven		320	320
– Kapitaleinlagereserven		198	
– Reserven für eigene Aktien		5 744	3 374
Freie Reserven	8	39 271	40 065
Total Reserven		45 533	43 759
Bilanzgewinn			
Reingewinn des Jahres		5 371	7 028
Total Bilanzgewinn		5 371	7 028
Total Eigenkapital		52 277	52 106
Verbindlichkeiten			
Anleihen	9	794	792
Rückstellungen		534	519
Passive Rechnungsabgrenzungen und übrige Verbindlichkeiten gegenüber			
– Konzerngesellschaften		116	22
– Dritten		224	265
Total Verbindlichkeiten		1 668	1 598
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		53 945	53 704

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser unkonsolidierten Jahresrechnung.

1. EINLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts (OR).

2. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

KURSDIFFERENZEN

Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten werden zu Jahresendkursen in Schweizer Franken umgerechnet. Die realisierten Gewinne und Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen sowie die nicht realisierten Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen der genannten Positionen und aus laufender Geschäftstätigkeit werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

GOODWILL UND ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert und über einen Zeitraum zwischen fünf und zwanzig Jahren abgeschrieben. Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte werden jährlich auf Wertminderungen überprüft. Falls erforderlich, werden entsprechende Wertminderungen erfasst.

FINANZANLAGEN

Diese sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderen Wertberichtigungen bilanziert.

WERTSCHRIFTEN

Die Bewertung erfolgt zum Anschaffungs- oder tieferen Marktwert.

ANLEIHEN

Die Bewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten, wobei zusätzliche Zinszahlungen über die Laufzeit der Anleihen abgegrenzt werden, sodass der Bilanzwert bei Fälligkeit dem fällig werdenden Betrag entspricht.

RÜCKSTELLUNGEN

Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

3. GOODWILL UND ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

An der ausserordentlichen Generalversammlung der Aktionäre (a.o. GV) vom 8. April 2011 genehmigten die Aktionäre der Novartis AG die rückwirkende Fusion per 1. Januar 2011 der Novartis AG mit Alcon, Inc., einem Schweizer Unternehmen. Aufgrund der Genehmigung an der a.o. GV und der Fusionsvereinbarung wurden die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Buchwert in die Novartis AG integriert.

	2011 Mio. CHF	2010 Mio. CHF
Goodwill		
Anschaffungskosten		
1. Januar		
Zugang aus der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis AG	39 101	
Abgang aufgrund von Reorganisationen innerhalb der Novartis Gruppe	- 16 717	
31. Dezember	22 384	
Abschreibungen kumuliert		
1. Januar		
Abschreibungen	- 1 140	
31. Dezember	- 1 140	
Nettobuchwert – 31. Dezember	21 244	
Übrige immaterielle Vermögenswerte		
Anschaffungskosten		
1. Januar und 31. Dezember	242	242
Abschreibungen kumuliert		
1. Januar	- 66	- 51
Abschreibungen	- 13	- 15
31. Dezember	- 79	- 66
Nettobuchwert – 31. Dezember	163	176
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte		
Nettobuchwert – 31. Dezember	21 407	176

4. FINANZANLAGEN

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Konzerngesellschaften und assoziierten Gesellschaften in Höhe von CHF 14 412 Millionen (2010: CHF 50 135 Millionen) und Darlehen an Konzerngesellschaften im Wert von CHF 6 469 Millionen (2010: CHF 284 Millionen).

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind in Erläuterung 31 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

5. WERTSCHRIFTEN

Die Wertschriften beinhalten unter anderem Aktien der Novartis AG zum Nettobuchwert von CHF 2 108 Millionen (2010: CHF 54 Millionen) (siehe Erläuterungen 6 und 7). Diese Position beinhaltet Termingeld in Höhe von CHF 72 Millionen (2010: CHF null), das zur Deckung einer Garantie eingesetzt wurde und somit nicht unbeschränkt zur Verfügung steht.

6. AKTIENKAPITAL

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2009	Veränderungen 2010	31. Dez. 2010	Veränderungen 2011	31. Dez. 2011
Total Aktien Novartis AG	2 637 623 000		2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000
Eigene Aktien					
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	- 107 988 000		- 107 988 000	17 250 542	- 90 737 458
Eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	- 67 374 159	8 480 322	- 58 893 837	- 8 541 945	- 67 435 782
Total eigene Aktien	- 175 362 159	8 480 322	- 166 881 837	8 708 597	- 158 173 240

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Die Anzahl ausgegebener Aktien stieg im Jahresverlauf um 108 Millionen auf 2 745,6 Millionen per 31. Dezember 2011 infolge des von der ausserordentlichen Generalversammlung vom 8. April 2011 genehmigten Umtausches von Aktien zur Übernahme der verbleibenden ausstehenden Anteile an Alcon, Inc. Damit erhöhte sich das ausgegebene Aktienkapital um CHF 54,0 Millionen auf CHF 1 372,8 Millionen am 31. Dezember 2011.

Im Jahr 2010 blieb das Aktienkapital der Novartis AG unverändert.

2011 wurden 60,1 Millionen eigene Aktien (2010: 0,7 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 52 pro Aktie (2010: CHF 60) zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 5,3 Millionen Stück (2010: 2,9 Millionen Stück) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 51 (2010: CHF 56); die Transaktionen im Zusammenhang mit der aktienbasierten Vergütung beliefen sich auf 6,8 Millionen Stück (2010: 6,3 Millionen Stück) und für die Fusion mit Alcon wurden eigene Aktien im Umfang von 164,7 Millionen (bestehend aus 108,0 Millionen am 8. April 2011 neu ausgegebenen Aktien sowie aus 56,7 Millionen eigenen Aktien) aufgewendet.

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten wird, wurde unter Berücksichtigung der Bestimmungen des Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts berechnet.

Von den 158 173 240 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2011 von Novartis gehalten wurden, sind 146 273 240 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel werden für aktienbasierte Vergütungen gehalten und sind dividendenberechtigt. Es sollte beachtet werden, dass die Konzernrechnung von Novartis mit den IFRS im Einklang steht. Diese verlangen die Konsolidierung von gewissen Gesellschaften, insbesondere Stiftungen, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts gelten.

7. GESETZLICHE RESERVEN

ALLGEMEINE RESERVEN

	2011 Mio. CHF	2010 Mio. CHF
1. Januar und 31. Dezember	320	320

RESERVEN AUS KAPITALEINLAGEN

	2011 Mio. CHF
1. Januar	
Zugang aus der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis AG	198
31. Dezember	198

RESERVEN FÜR EIGENE AKTIEN

	2011 Mio. CHF	2010 Mio. CHF
1. Januar	3 374	3 872
Verwendung aus/Zuweisung an die freien Reserven	2 370	- 498
31. Dezember	5 744	3 374

Nach schweizerischem Obligationenrecht müssen Zuweisungen an die allgemeinen Reserven erfolgen, bis diese mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

Die Novartis AG erfüllt die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659 ff. und Art. 663b Abs. 10 des schweizerischen Obligationenrechts betreffend die gesetzlichen Reserven für eigene Aktien, die in Erläuterung 5 dargestellt werden.

8. FREIE RESERVEN

	2011 Mio. CHF	2010 Mio. CHF
1. Januar	40 065	31 274
Entnahme aus dem Bilanzgewinn	1 576	8 293
Zuweisung an/Entnahme aus Reserven für eigene Aktien	- 2 370	498
31. Dezember	39 271	40 065

9. CHF-800-MILLIONEN-ANLEIHE 2008/2015 MIT COUPON 3,625%

Am 26. Juni 2008 emittierte die Novartis AG eine am 26. Juni 2015 fällig werdende Anleihe mit einem Volumen von CHF 800 Millionen und einer jährlichen Verzinsung von 3,625%. Die Emission erfolgte zum Kurs von 100,35%, wobei sich der Erlös nach Abzug der damit verbundenen Kosten auf CHF 787,9 Millionen belief. Der Wertansatz der Anleihe erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten.

10. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2011 Mio. CHF	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2010 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen und Commercial-Paper-Programm – Total maximal CHF 24 486 Millionen (2010: CHF 24 353 Millionen)	13 950	16 650
Sonstige Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und anderen – Total maximal CHF 2 989 Millionen (2010: CHF 2 643 Millionen)	1 711	1 101
Total	15 661	17 751

11. EINTRAGUNGS- UND STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Statuten darf keine Person oder Gesellschaft für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen werden. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von dieser Stimmrechtsbeschränkung bewilligen.

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember folgende Aktionäre – unter Ausschluss der durch Novartis AG und Novartis Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien – 2% oder mehr der Aktien der Novartis AG:

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2011	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2010
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel, Schweiz	4,1	4,3
Emasan AG, Basel, Schweiz	3,2	3,3

Zusätzlich:

Als Treuhänder eingetragene Aktionäre:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 10,9% (2010: 10,7%) des Aktienkapitals.
- Nortrust Nominees, London, GB, hält 3,2% (2010: 2,8%) des Aktienkapitals.
- Mellon Bank, Everett, Massachusetts, USA, hält 3,0% (2010: 2,9%) des Aktienkapitals.

Als Hinterlegungsstelle für American Depositary Shares (ADS) fungierender Aktionär:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 11,0% (2010: 9,6%) des Aktienkapitals.

Gemäss den bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielten per 31. Dezember 2011 folgende Aktionäre Anteile am Aktienkapital der Novartis AG:

- Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG wurde in Übereinstimmung mit den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) erstellt. Diese Erläuterung weicht daher in bestimmten, wesentlichen Punkten, vor allem bezüglich der Aufwanderfassung, von der Offenlegung von Vergütungen in der Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung ab. Die Konzernrechnung wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

12.1) VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten basiert auf einem Vertrag. Dieser sieht für Dr. Daniel Vasella eine feste Vergütung von CHF 12,2 Millionen vor, die an den durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden gekoppelt ist. Ein Drittel seiner Gesamtvergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien. Der jeweilige Ausübungspreis entspricht dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie zu Handelsschluss am Zuteilungstag, im Berichtsjahr der 19. Januar 2011. Für die Zeit nach seinem Amt als Verwaltungsratspräsident hat sich Dr. Vasella bereit erklärt, seine Erfahrung und sein Wissen Novartis weiterhin zur Verfügung zu stellen und während mehrerer Jahre keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Für seine Dienste sowie für die Beachtung des Konkurrenzverbots wird Dr. Vasella eine marktgerechte Vergütung erhalten. Aufgrund seiner 14-jährigen Tätigkeit als CEO von Novartis besitzt Dr. Vasella handelbare Optionen, Aktien und Leistungsansprüche (einschliesslich Vorsorgeleistungen). In seiner aktuellen Position erhält er keinerlei variable Vergütung, handelbare Optionen oder Anteile, mit Ausnahme der aktienbasierten Vergütung, die ihm als Präsidenten des Verwaltungsrats zustehen (Chair Retainer).

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine jährliche feste Vergütung und eine zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie andere Funktionen, um sie für die erhöhte Verantwortung und das grössere Engagement zu entschädigen. Sie erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen. Mit Ausnahme des Präsidenten können die Verwaltungsratsmitglieder wählen, ob sie die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen. Sie erhalten weder Aktienoptionen noch Pensionsleistungen.

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung der übrigen Mitglieder fest, gestützt auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses.

Die Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat sowie für die Funktionen der übrigen Verwaltungsratsmitglieder sind in der Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT)

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Vizepräsident	350 000
Vorsitz eines Verwaltungsratsausschusses	10 000
Mitgliedschaft im Vorsitzendenausschuss (Chairman's Committee)	150 000
Mitgliedschaft im Prüfungs- und Complianceausschuss (Audit and Compliance Committee)	100 000
Mitgliedschaft im Risikoausschuss (Risk Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Vergütungsausschuss (Compensation Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Corporate Governance und Nominierungsausschuss (Corporate Governance and Nomination Committee)	50 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsförderung (GNF) delegiert.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG FÜR DIE JAHRE 2011 UND 2010

Die nachstehenden Tabellen zeigen die Vergütung, die den Verwaltungsratsmitgliedern in den Jahren 2011 und 2010 ausgerichtet wurden.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2011 (MARKTWERT)¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Vize-präsident	Chairman's Committee	Prüfungs- und Compliance-ausschuss	Risiko-ausschuss	Vergütungs-ausschuss	Corporate Governance und Nominierungsausschuss	Delegierter Verwaltungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Marktwert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Übrige (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	• ³	• ³	• ³	• ³		4 060 004	8 786 735 ⁴	160 635 ⁴	654 207 ⁵	13 500 946 ⁷
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		1 110 000	–	–	62 650 ⁶	1 172 650
William Brody ⁸	•							•	229 688	295 325	5 399	–	525 013
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			550 250	159 779	2 921	–	710 029
Ann Fudge	•				•		•		450 000	–	–	–	450 000
Pierre Landolt ⁹	•						•		106 000	294 013	5 375	24 177 ⁶	424 190
Enrico Vanni	•			•		•			425 000	75 048	1 372	29 404 ⁶	529 452 ⁷
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		448 000	112 026	2 048	32 685 ⁶	592 711
Wendelin Wiedeking	•			•	•				132 500	367 529	6 719	30 965 ⁶	530 994
Marjorie M.T. Yang	•					Vorsitz			410 000	–	–	24 719 ⁶	434 719
Rolf M. Zinkernagel ¹⁰	•						•	•	–	650 000	11 883	34 381 ⁶	684 381
Total¹¹									7 921 442	10 740 454	196 352	893 188	19 555 084

¹ Nicht enthalten sind Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Tag der Zuteilung berechnet. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2011 zum damaligen Aktienkurs von CHF 54,70 gewährt.

³ Daniel Vasella hat an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁴ Enthält 12 188 Aktien, die 2011 entsprechend der 2010 erfolgten Zuteilung zugewiesen wurden.

⁵ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung sowie Pensionsleistungen und Lebensversicherung.

⁶ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

⁷ Nicht enthalten ist die Vergütung als Verwaltungsratsmitglied der Alcon, Inc. bis 8. April 2011.

⁸ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁹ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

¹⁰ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹¹ Alexandre F. Jetzer-Chung und Hans-Jörg Rudloff gehörten dem Verwaltungsrat bis zum 22. Februar 2011 an. Ihre Vergütung wurde im Geschäftsbericht 2010 offengelegt.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2010 (MARKTWERT)¹

	Mitgliedschaft im Ver- waltungsrat	Vize- präsident	Chairman's Committee	Prüfungs- und Compliance- ausschuss	Risiko- ausschuss	Vergü- tungs- ausschuss	Corporate Governance und Nominierungs- ausschuss	Delegierter Verwal- tungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Markt- wert) (CHF) (B)	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C) ²	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	* ³	* ³	* ³	* ³		3 666 674	7 333 328	131 304	189 260	11 189 262 ⁴
Ulrich Lehner	*	*	*	*	*	*	Vorsitz		1 110 000	–	–	59 034	1 169 034
Hans-Jörg Rudloff	*	*	*	*	*	*			750 000	–	–	37 666	787 666
William Brody ⁵	*					*		*	375 000	150 013	2 686	–	525 013
Srikant Datar	*			Vorsitz	*	*			459 688	100 362	1 797	–	560 050
Ann Fudge	*						*		250 000	150 013	2 686	–	400 013
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁶	*								350 000	–	–	17 722	367 722
Pierre Landolt ⁷	*						*		106 000	294 050	5 265	22 604	422 654
Andreas von Planta	*			*	Vorsitz		*		453 000	107 009	1 916	28 344	588 353
Wendelin Wiedeking	*			*	*				150 875	349 174	6 252	26 593	526 642
Marjorie M.T. Yang	*					Vorsitz			410 000	–	–	23 133	433 133
Rolf M. Zinkernagel ⁸	*						*	*	650 000	–	–	33 677	683 677
Total									8 731 237	8 483 950	151 906	438 033	17 653 220

¹ Nicht enthalten sind Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2010 zum damaligen Aktienkurs von CHF 55,85 gewährt.

² Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Pensionsleistungen und Sozialversicherung.

³ Daniel Vasella hat seit dem 1. Februar 2010 an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁴ Nicht enthalten ist die Vergütung als Verwaltungsratsmitglied der Alcon, Inc., enthält nur die Vergütung für den Zeitraum ab dem 1. Februar 2010 bis Ende des Jahres 2010.

⁵ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁶ Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer-Chung CHF 380 004 für Beratungsdienste.

⁷ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁸ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

12.2) VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Die Vergütungsprinzipien, der Leistungsbeurteilungsprozess sowie die Vergütungspläne gelten auch für die Geschäftsleitungsmitglieder.

Die Höhe der Vergütung beruht auf der Beurteilung der individuellen Leistung der Geschäftsleitungsmitglieder und der Leistung ihres Geschäftsbereichs oder ihrer Funktion. Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder hat einen starken Bezug zur Leistung von Novartis. Die Messgrößen der Leistungsziele umfassen unter anderem den Nettoumsatz, das operative Ergebnis, den Marktanteil, die ökonomische Wertsteigerung von Novartis (Novartis Value Added, NVA) oder Innovation und sind derart gestaltet, dass sie kurzfristige wie langfristige Ziele angemessen berücksichtigen. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei die Betonung auf längerfristigen finanziellen Zielen liegt, und keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft verlangen.

VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IN DEN JAHREN 2011 UND 2010

Die nachstehenden Tabellen zeigen die den Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre Leistungen in den Jahren 2011 und 2010 ausgerichtete Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in den Tabellen zugrunde liegenden Prinzipien.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in den Tabellen ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im entsprechenden Jahr, d.h., alle Vergütungen, die für Leistungen in den Jahren 2011 und 2010 ausgerichtet wurden, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP, sind in voller Höhe in der entsprechenden Tabelle ausgewiesen.

STRUKTUR DER OFFENLEGUNG

Die Vergütungstabelle zeigt die Vergütung an den CEO und an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistungen im Jahr 2011.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn es für mindestens drei oder fünf Jahre bei Novartis bleibt.

Die Geschäftsleitungsmitglieder wurden dazu ermuntert, ihre Leistungsprämien für 2011 bzw. 2010 in einen Aktiensparplan zu investieren – entweder in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) –, um ihre Interessen noch stärker auf jene der Aktionäre abzustimmen. Gemäss den Regeln dieser Pläne erhalten die Teilnehmen-

den nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien zugeteilt. Je zwei in den dreijährigen ESOP investierte Aktien berechtigen den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. Jede in den fünfjährigen LSSP investierte Aktie berechtigt den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn das Geschäftsleitungsmitglied Novartis vor Ablauf der Sperrfrist verlässt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADS zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung offenzulegen. Der Marktwert ist der aktuelle börsennotierte Aktienpreis, zu dem einem Verwaltungsrat oder einem Mitarbeitenden am Gewährungstag eine Aktie, eine gesperrte Aktie oder eine RSU zugeteilt wird. Der Marktwert von Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

Die im Rahmen von variablen Vergütungsplänen zugeteilten Aktien, RSUs und Aktienoptionen unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist¹. Mitarbeitende in der Schweiz (einschliesslich Geschäftsleitungsmitgliedern) können ausserdem Aktien, die sie im Rahmen eines Vergütungsplans erhalten, für die Dauer von bis zu zehn Jahren blockieren². Nach Auskunft der Eidgenössischen Steuerverwaltung und gemäss der festen Überzeugung des Vergütungsausschusses wird der Wert von Aktien, RSUs und Aktienoptionen durch derartige Beschränkungen gemindert. In ihrem Kreisschreiben Nr. 5 legt die Eidgenössische Steuerverwaltung eine Methode fest, nach welcher der Wert gesperrter oder blockierter Aktien oder Aktienoptionen unter Berücksichtigung eines Abschlags für jedes Jahr, während dessen sie gesperrt oder blockiert sind, ermittelt wird. Es entspricht ausserdem einer ständigen Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung, bei der Bewertung von Aktienoptionen ein Bewertungsmodell zu verwenden (für Novartis Aktienoptionen seit 1997), das auf der Black-Scholes-Methode basiert.

Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung enthält weitere Einzelheiten zur Vergütung von Mitgliedern der Geschäftsleitung und nicht geschäftsführenden Verwaltungsräten nach IFRS.

¹ Der Begriff „Sperrfrist“ bezeichnet bei einem aktienbasierten Vergütungsplan die Wartezeit, die vergehen muss, bevor der Mitarbeitende einen unwiderruflichen Anspruch auf die zugeteilten Aktien, RSUs oder Aktienoptionen hat. Der Mitarbeitende kann gesperrte Aktien, RSUs oder Aktienoptionen weder verkaufen noch ausüben. Verlässt ein Mitarbeitender während der Sperrfrist Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle seine gesperrten Aktien, RSUs und Aktienoptionen.

² Der Begriff „blockieren“ bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren ab dem Datum der Zuteilung freiwillig während des gewählten Zeitraums darauf zu verzichten, über die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu verfügen. Novartis ermuntert ihre Mitarbeitenden, die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu blockieren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden auf jene der Aktionäre abzustimmen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2011 (MARKTWERT)¹

	Währung	Basis- vergütung	Variable Vergütung						Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung	
			Kurzfristige Vergütungspläne			Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP ¹⁰	Einschl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP ^{11,12}
			Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴	Aktien (Markt- wert) ⁵	Besondere Aktien- zuteilungen					
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	1 916 667	704 000	1 056 033	6 160 047	0	4 550 524	0	172 193	106 889	14 666 353	1 056 033	15 722 386
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	696 670	0	616 037	1 232 020	0	582 379	0	150 268	26 117	3 303 491	616 037	3 919 528
Kevin Buehler (seit 8. April 2011) ¹³	USD	803 611	618 799	1 078 872	2 716 195	0	1 312 775	0	229 624	45 974	6 805 850	1 078 872	7 884 722
David Epstein	USD	933 333	402 630	583 475	2 794 007	0	1 293 468	0	279 409	115 086	6 401 408	583 475	6 984 883
Mark C. Fishman	USD	986 333	13 997	951 304	3 861 038	0	1 347 831	0	252 712	122 315	7 535 530	951 304	8 486 834
Jeff George	CHF	733 334	365 650	365 687	1 462 533	0	443 410	940 000	105 934	48 053	4 464 601	182 871	4 647 472
George Gunn	CHF	845 836	663 000	0	1 105 030	0	930 397	0	98 584	9 992	3 652 839	0	3 652 839
Andrin Oswald	CHF	733 334	682 500	0	1 365 027	0	443 410	940 000	118 403	57 507	4 340 181	0	4 340 181
Jonathan Symonds	CHF	890 000	0	792 025	1 980 034	0	766 171	0	196 350	0	4 624 580	792 025	5 416 605
Thomas Werlen (bis 30. September 2011) ¹⁴	CHF	560 001	0	412 516	0	0	0	0	99 836	1 598 454	2 670 807	0	2 670 807
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ¹⁵	USD	497 826	262 500	0	525 028	0	81 720	4 773 120	18 466	638 443	6 797 103	0	6 797 103
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ¹⁶	CHF	175 000	0	130 405	260 810	0	76 639	0	36 296	4 352	683 502	130 405	813 907
Total¹⁷	CHF	9 401 376	3 563 757	5 685 668	22 323 260	0	11 364 429	6 104 000	1 668 316	2 667 132	62 777 939	5 090 336	67 868 275

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2022 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von CHF 54,20 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2012, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen CHF 4,30. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2022 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 58,33 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2012, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 4,14.

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2011 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Die besonderen Aktienzuteilungen bestehen aus einer RSU-Prämie (Aktieneinheiten) an Jeff George und an Andrin Oswald. Diese Prämien wurden zum Schlusskurs am 1. September 2011 von CHF 47,00 zugeteilt. Die zugeteilten RSUs unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist. Des Weiteren umfassen die besonderen Aktienzuteilungen eine Naomi Kelman zugewiesene Spezialprämie von 88 000 Aktien zum Ausgleich des Verlusts von Aktien, der ihr durch den Wechsel von ihrem früheren Arbeitgeber zu Novartis entstanden ist. Diese Spezialprämie wurde am 1. April 2011 zum Preis von USD 54,24 bei einer gestaffelten Sperrfrist über sieben Jahre gewährt.

⁷ Aufward für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2011 erworben wurde.

⁸ Enthält während des Jahres ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschale und Steuerausgleichszahlungen in Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald. Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum

Kontrollwechsel ergeben (der anteilig für den Zeitraum vom 8. April 2011 bis 31. Dezember 2011 anfallende Betrag beläuft sich auf USD 346 362).

⁹ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP). Nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt.

¹¹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen wurde anhand des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2012) betrug CHF 54,20 pro Novartis Aktie und USD 58,33 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtende Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Enthält nicht die jährlichen Leistungs- und Aktienprämien, die vor dem 8. April 2011 Kevin Buehler zugewiesen wurden und die sich auf in der Vergangenheit erbrachte Leistungen beziehen.

¹⁴ Thomas Werlen legte zum 30. September 2011 seine Geschäftsleistungstätigkeit nieder und beschloss, Novartis zum 31. Januar 2012 zu verlassen. Die in der Tabelle enthaltenen Angaben zu seiner Basisvergütung und den weiteren Leistungen beziehen sich auf die Vergütung, die er vom 1. Januar 2011 bis zum 30. September 2011 erhalten hat, also während der Zeit, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält die vertraglich vereinbarten Gehaltszahlungen vom 1. Oktober 2011 bis zum 31. Januar 2012 sowie die für diesen Zeitraum anfallenden Pensionsaufwendungen. Nicht in der sonstigen Vergütung („Andere Leistungen“) enthalten ist dagegen eine marktgerechte Vergütung für die Bereitschaft, nach dem Austritt aus dem Unternehmen über einen vereinbarten Zeitraum hinweg auf jegliche Aktivitäten zu verzichten, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Dafür erhält Thomas Werlen eine marktgerechte Vergütung.

¹⁵ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung (2. März 2011) bis zum 31. Dezember 2011.

¹⁶ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung (1. Oktober 2011) bis zum 31. Dezember 2011.

¹⁷ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman und Naomi Kelman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,130 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010 (MARKTWERT)¹

	Basis- vergütung	Variable Vergütung						Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung		
		Kurzfristige Vergütungspläne			Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP ¹⁰	Einschl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP ^{11,12}	
		Währung	Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴	Aktien (Markt- wert) ⁵						Besondere Aktien- zuteilungen
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer seit 1. Februar 2010, davor Geschäftsleitungsmitglied)	CHF	1 458 334	590 000	885 046	6 812 994	0	2 028 714	0	166 162	92 287	12 033 537	885 046	12 918 583
Jürgen Brokatzy-Geiger	CHF	678 338	0	680 030	1 360 006	0	625 495	0	146 470	11 965	3 502 304	680 030	4 182 334
David Epstein ¹³	USD	832 500	390 937	494 569	2 406 014	0	1 060 304	0	201 800	93 065	5 479 189	494 569	5 973 758
Mark C. Fishman	USD	968 000	14 036	953 982	3 872 028	0	1 769 512	0	256 555	122 518	7 956 631	953 982	8 910 613
Jeff George ¹³	CHF	645 837	643 400	0	643 381	715 464	293 192	540 500	67 077	51 520	3 600 371	0	3 600 371
George Gunn ¹³	CHF	825 000	940 600	0	1 632 904	0	825 861	0	107 660	15 850	4 347 875	0	4 347 875
Andrin Oswald ¹³	CHF	645 837	629 800	0	1 259 413	0	387 167	540 500	70 465	30 347	3 563 529	0	3 563 529
Jonathan Symonds ¹³	CHF	836 722	0	836 746	1 740 007	0	404 124	0	136 493	0	3 954 092	836 746	4 790 838
Thomas Werlen	CHF	725 008	0	547 547	547 547	608 870	750 375	0	122 617	22 366	3 324 330	547 547	3 871 877
Total^{14,15}	CHF	7 688 645	3 225 208	4 456 706	20 529 074	1 324 334	8 259 586	1 081 000	1 293 900	448 667	48 307 120	4 456 706	52 763 826

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich dazu entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilte Novartis Aktien unterliegen einer Sperrfrist von zwei oder drei Jahren, je nach Jurisdiktion des Teilnehmenden.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2021 aus, haben in der Schweiz eine zweijährige Sperrfrist (in anderen Ländern drei Jahre) und einen Ausübungspreis von CHF 54,70 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2011, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen CHF 5,06. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2021 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 57,07 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2011, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 5,94.

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der angestrebten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2010 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Die besonderen Aktienzuteilungen bestehen aus einer RSU-Prämie (Aktieneinheiten) an Jeff George und an Andrin Oswald. Diese Prämien wurden am 1. September 2010 zum Schlusskurs von CHF 54,05 zugeteilt. Die zugeteilten RSUs unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist.

⁷ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2010 erworben wurde, sowie Arbeitgeberbeiträge zu Pensionsplänen mit Beitragsprimat im Jahr 2010.

⁸ Enthält während des Jahres 2010 ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Enthält keine Kostenpauschale und Steuerausgleichszahlungen in Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald.

⁹ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder unter dem fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP). Nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt.

¹¹ Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien und Aktienoptionen wurde auf Basis des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2011) betrug CHF 54,70 pro Novartis Aktie und USD 57,07 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtende Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Januar 2010 sowie für die Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung vom 1. Februar 2010 bis zum 31. Dezember 2010.

¹⁴ Die USD-Beträge für David Epstein und Mark C. Fishman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 0,961 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

¹⁵ Daniel Vasella (bis 31. Januar 2010 Verwaltungsratspräsident und CEO von Novartis), Raymund Breu, Jörg Reinhardt, Andreas Rummelt und Thomas Wellauer legten zum 31. Januar 2010 ihre Geschäftsführungstätigkeit nieder. Ihre Vergütung bis zu diesem Zeitpunkt ist in der Tabelle „Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind“ enthalten.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2011 (ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)

	Variable Vergütung					Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne			Besondere Aktienzuteilung	
	Aktien (Anzahl)	Beteiligungsplan „Select“		Langfristiger Leistungsplan		
		Aktien (Anzahl)	Aktioptionen (Anzahl)	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	19 484	113 654	0	83 958	0	19 484
Jürgen Brokatzky-Geiger	11 366	22 731	0	10 745	0	11 366
Kevin Buehler (seit 8. April 2011)	18 496	46 566	0	22 506	0	18 496
David Epstein	10 003	47 900	0	22 175	0	10 003
Mark C. Fishman	16 309	66 193	0	23 107	0	16 309
Jeff George	6 747	26 984	0	8 181	20 000	3 374
George Gunn	0	20 388	0	17 166	0	0
Andrin Oswald	0	25 185	0	8 181	20 000	0
Jonathan Symonds	14 613	36 532	0	14 136	0	14 613
Thomas Werlen (bis 30. September 2011)	7 611	0	0	0	0	0
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ¹	0	9 001	0	1 401	88 000	0
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ¹	2 406	4 812	0	1 414	0	2 406
Total	107 035	419 946	0	212 970	128 000	96 051

¹ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung bis zum 31. Dezember 2011.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010 (ANZAHL AKTIENINSTRUMENTE)

	Variable Vergütung					Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne			Besondere Aktienzuteilung	
	Aktien (Anzahl)	Beteiligungsplan „Select“		Langfristiger Leistungsplan		
		Aktien (Anzahl)	Aktioptionen (Anzahl)	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer seit 1. Februar 2010, davor Geschäftsleitungsmitglied)	16 180	124 552	0	37 088	0	16 180
Jürgen Brokatzky-Geiger	12 432	24 863	0	11 435	0	12 432
David Epstein ¹	8 666	42 159	0	18 579	0	8 666
Mark C. Fishman	16 716	67 847	0	31 006	0	16 716
Jeff George ¹	0	11 762	141 396	5 360	10 000	0
George Gunn ¹	0	29 852	0	15 098	0	0
Andrin Oswald ¹	0	23 024	0	7 078	10 000	0
Jonathan Symonds ¹	15 297	31 810	0	7 388	0	15 297
Thomas Werlen	10 010	10 010	120 330	13 718	0	10 010
Total²	79 301	365 879	261 726	146 750	20 000	79 301

¹ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Januar 2010 sowie für die Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung vom 1. Februar 2010 bis zum 31. Dezember 2010.

² Daniel Vasella (bis 31. Januar 2010 Verwaltungsratspräsident und CEO von Novartis), Raymund Breu, Jörg Reinhardt, Andreas Rummelt und Thomas Wellauer legten zum 31. Januar 2010 ihre Geschäftsleitungstätigkeit nieder. Ihre Vergütung bis zu diesem Zeitpunkt ist in der Tabelle „Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind“ enthalten.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER, DIE IM JAHR 2010 AUSGESCHIEDEN SIND (MARKTWERT)

	Gesamtvergütung (CHF) ¹
Daniel Vasella ²	15 347 294
Raymund Breu ³	2 846 283
Jörg Reinhardt ⁴	3 524 149
Andreas Rummelt ⁵	1 738 300
Thomas Wellauer ⁶	2 845 832
Total	26 301 858

¹Der Wert der in der Gesamtvergütung enthaltenen Aktien wurde anhand des Marktwerts berechnet.

²Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis 31. Januar 2010, als Daniel Vasella als Präsident des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer tätig war. Enthält zukünftige zusätzliche Aktien unter dem aufbauenden Aktiensparplan (LSSP). Enthält ausserdem eine Einmalzahlung von CHF 12 Millionen in Form einer Versicherungspolice sowie ausstehende gesetzliche und vertragliche Ansprüche.

³Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis 31. Januar 2010, als Raymund Breu aus der Geschäftsleitung ausgeschieden ist. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Wirkens für Novartis.

⁴Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Jörg Reinhardt Novartis verlassen hat.

⁵Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Andreas Rummelt Novartis verlassen hat. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Beitrags zum A/H1N1-Projekt.

⁶Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Thomas Wellauer Novartis verlassen hat. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Beitrags im Projekt zur Kostenreduktion im Beschaffungswesen. Enthält ausserdem einen besonderen Beitrag an die Pensionskasse.

GESAMTVERGÜTUNG AN DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER IM JAHR 2010 (MARKTWERT)

	Gesamtvergütung (CHF)
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für die Leistung in 2010	52 763 826
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind	26 301 858
Total	79 065 684

Die gesamte, im Jahr 2010 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichtete Vergütung (einschliesslich der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind) beträgt CHF 79 065 684 (verglichen mit CHF 67 868 275 für das Jahr 2011). Faktoren, welche die Differenz zwischen den gesamten, in den Jahren 2010 und 2011 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichteten Vergütungen in die eine oder andere Richtung beeinflussen können, sind unter anderem die unterschiedliche Zusammensetzung der Geschäftsleitung (einschliesslich der ständigen Beisitzer in der Geschäftsleitung), Schwankungen in der Zusammensetzung der durchschnittlichen Vergütung sowie die Erreichung individueller Ziele.

12.3) VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIONSOPTIONEN

Am 19. Januar 2012 zu Handelsschluss bzw. am 19. Januar 2011 zu Handelsschluss hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahe stehende Personen“¹ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und Aktienoptionen.

Sowohl am 19. Januar 2012 zu Handelsschluss als auch am 19. Januar 2011 zu Handelsschluss besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹„Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ^{1,2}	
	Am 19. Januar 2012	Am 19. Januar 2011
Daniel Vasella	3 306 730	3 288 608
Ulrich Lehner	22 193	22 193
Hans-Jörg Rudloff	n. a.	40 080
William Brody	10 532	5 133
Srikant Datar	20 263	17 342
Ann Fudge	7 008	6 008
Alexandre F. Jetzer-Chung	n. a.	80 800
Pierre Landolt ³	40 442	35 061
Enrico Vanni	4 839	n. a.
Andreas von Planta	111 628	109 580
Wendelin Wiedeking	40 901	34 182
Marjorie M.T. Yang	18 000	18 000
Rolf M. Zinkernagel	34 683	22 800
Total	3 617 219	3 679 787

n. a. – nicht anwendbar

¹Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

²Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹			
	2002 oder früher von Novartis zugeteilt ¹	Anzahl am Markt erworbener Aktienoptionen ²	Am 19. Januar 2012	Am 19. Januar 2011
Daniel Vasella	0	0	2 433 290	3 565 366
Ulrich Lehner	0	0	0	
Hans-Jörg Rudloff	n. a.	n. a.	n. a.	24 570
William Brody	0	0	0	
Srikant Datar	0	0	0	
Ann Fudge	0	0	0	
Alexandre F. Jetzer-Chung	n. a.	n. a.	n. a.	9 214
Pierre Landolt ³	0	0	0	6 911
Enrico Vanni	0	0	0	
Andreas von Planta	0	0	0	
Wendelin Wiedeking	0	0	0	
Marjorie M.T. Yang	0	0	0	
Rolf M. Zinkernagel	0	0	0	15 357
Total	0	0	2 433 290	3 621 418

n. a. – nicht anwendbar

¹2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Damals gewährte Novartis 79 087 Aktienoptionen mit einem Ausübungspreis von CHF 62 und einer Ausübungsfrist von neun Jahren.

²Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

³Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktienoptionen.

12.4) VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIONSOPTIONEN

AKTIEN- UND AKTIONSOPTIONSBESITZ

Am 19. Januar 2012 bzw. am 19. Januar 2011 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien (inklusive Aktieneinheiten, aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus Aktiensparplänen sowie gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus dem langfristigen Leistungsplan) und Aktienoptionen.

Sowohl am 19. Januar 2012 als auch am 19. Januar 2011 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

AKTIENBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹	
	Am 19. Januar 2012	Am 19. Januar 2011
Joseph Jimenez	461 487	298 366
Jürgen Brokatzky-Geiger	232 858	199 600
Kevin Buehler (ab 8. April 2011)	445 287 ²	n. a.
David Epstein	279 395	245 201
Mark C. Fishman	435 071	385 921
Jeff George	109 525	47 613
George Gunn	251 459	210 932
Andrin Oswald	135 713	90 347
Jonathan Symonds	144 829	79 548
Thomas Werlen (bis 30. September 2011)	n. a.	109 797
Naomi Kelman (ab 2. März 2011)	97 906	n. a.
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011)	9 132	n. a.
Total	2 602 662	1 667 325

n. a. – nicht anwendbar

¹Einschliesslich des Besitzes von den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

²Ohne aus früheren Alcon Beteiligungsplänen stammende leistungsabhängige Aktieneinheiten, die nach dem 19. Januar 2012 ausgeübt werden können.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

AKTIENOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹						Am	Am
	2012	2011	2010	2009	2008	Übrige	19. Januar 2012	19. Januar 2011
Joseph Jimenez				552 076	157 266		709 342	709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger				75 705	109 016	146 436	331 157	331 157
Kevin Buehler (ab 8. April 2011)						782 485 ²	782 485	n. a.
David Epstein						267 777	267 777	590 229
Mark C. Fishman					184 870	587 149	772 019	850 809
Jeff George		141 396				114 979	256 375	256 375
George Gunn						94 371	94 371	94 371
Andrin Oswald						5 633	5 633	5 633
Jonathan Symonds						54 348	54 348	54 348
Thomas Werlen (bis 30. September 2011)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	608 653
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ³							–	n. a.
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ³							–	n. a.
Total	–	141 396	–	627 781	451 152	2 053 178	3 273 507	3 500 917

n. a. – nicht anwendbar

¹Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2005 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3) am Markt gekauft wurden.

²Bestehend aus nicht handelbaren Optionen und in Aktien zu begleichenden aktienbasierten Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon in Novartis Aktien ergeben.

³Naomi Kelman und Felix R. Ehrat traten am 1. Januar 2012 in die Geschäftsleitung ein. Vom 2. März 2011 bis zum 31. Dezember 2011 war Naomi Kelman ständige Beisitzerin der Geschäftsleitung. Vom 1. Oktober 2011 bis zum 31. Dezember 2011 war Felix R. Ehrat ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIONEN

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug je einer Novartis Aktie (1:1). Die seit 2007 zugeteilten Aktienoptionen wurden zu den in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen ausgegeben.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIONEN

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2012	54,20/58,33	3/3	10
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10
2008	64,05/57,96	2/3	10

12.5) DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2011 und 2010 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung gewährt. Weder am 31. Dezember 2011 noch am 31. Dezember 2010 bestanden solche Darlehen.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2011 und 2010 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Vergütungstabellen an die Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. der Geschäftsleitung (einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2011 ausgeschieden sind) ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2011 und 2010 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3), mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 62 346 (2010: CHF 62 298) an den Ehrenpräsidenten, ausstehender Sozialversicherungsbeiträge in Höhe von CHF 1 129, die zugunsten eines früheren Verwaltungsratsmitglieds entrichtet wurden, sowie einer Zahlung von CHF 25 596, die in Form einer aufgeschobenen Vergütung an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung entrichtet wurde.

13. ANGABEN ZUR RISIKOBEURTEILUNG

Die Novartis AG ist als oberste Muttergesellschaft des Novartis Konzerns in vollem Umfang in den konzernweiten Risikobeurteilungsprozess eingebunden. Angaben zu den konzernweiten Risikobeurteilungsverfahren sind in Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

ANTRAG ÜBER DIE VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

	2011 CHF	2010 CHF
Bilanzgewinn		
Gewinnvortrag	-	-
Reingewinn des Jahres	5 370 749 043	7 027 682 826
Verwendung aus den freien Reserven	477 787 917	-
Total Bilanzgewinn	5 848 536 960	7 027 682 826
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 2,25 (2010: CHF 2,20) auf 2 599 349 760 (2010: 2 478 241 163) dividendenberechtigte Aktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50	- 5 848 536 960	- 5 452 130 559
Zuweisung an die freien Reserven	-	- 1 575 552 267
Vortrag auf neue Rechnung	-	-

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Novartis AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 274 bis 291), für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der

angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2011 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORGABEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Gerd Tritschler
Revisionsexperte

Basel, 24. Januar 2012

UNSER DANK

Wir danken allen, die mit ihrem Wissen und ihren persönlichen Erfahrungen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

ZU DEN FOTOGRAFIEIN IN DIESEM BERICHT

Jedes Jahr beauftragt Novartis eine Fotografin oder einen Fotografen, die Gesundheitsversorgung rund um die Welt ganz persönlich und aus der Perspektive der Künstlerin oder des Künstlers zu porträtieren. Die Fotografien spiegeln die Verschiedenartigkeit der Patienten, medizinischen Fachleute, Forscher und Pflegekräfte wider, ebenso wie die komplexen Realitäten des globalen Gesundheitswesens.

Unser besonderer Dank gilt Eugene Richards sowie den Patienten und Pflegekräften für ihre Bilder und Geschichten.

Abgesehen von den Novartis Mitarbeitenden oder anderen Personen, die explizit genannt werden, stehen die auf den Fotografien abgebildeten und in den Beiträgen erwähnten Menschen in keiner Weise in Beziehung zu Novartis oder zu Produkten des Konzerns.



EUGENE RICHARDS

Eugene Richards wurde in Dorchester im US-Bundesstaat Massachusetts geboren. Nach seinem Studienabschluss arbeitete er zuerst im Osten von Arkansas für die Vereinigung Volunteers in Service to America (VISTA). Anschliessend gründete er eine Sozialhilfeorganisation und eine Nachbarschaftszeitung. Aus dem Fotomaterial dieser Zeit entstand sein erstes Buch: *Few Comforts or Surprises: The Arkansas Delta*.

Nach der Rückkehr in seine Geburtsstadt dokumentierte Richards im Buch *Dorchester Days* die durch Rassismus bedingten Veränderungen im Wohnviertel seiner Kindheit. Als Freelance-Fotograf begann er zunehmend für Magazine zu arbeiten. Dabei widmete er sich unterschiedlichsten Themen, wie der Notfallmedizin, der amerikanischen Familie, der Flussblindheit, dem Bosnien-Krieg sowie Alter und Tod in den USA.

Richards veröffentlichte preisgekrönte Bücher, darunter: *Exploding Into Life* (Tagebuch über den Kampf seiner ersten Frau gegen den Brustkrebs); *Below The Line* (Dokumentation über ländliche und städtische Armut in den USA); *Cocaine True, Cocaine Blue* (Studie über die Drogenabhängigkeit und ihre Folgen für die Gesellschaft); *The Fat Baby* (15 Aufsätze und Bildessays); *The Blue Room* (Studie über verlassene Häuser im ländlichen Amerika); *A Procession of Them* (Reportage über die Not geistig behinderter Menschen in Heimen). Sein neuestes Buch, *War Is Personal*, befasst sich in Wort und Bild mit den menschlichen Folgen des Irak-Kriegs.

Richards wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit einem Guggenheim Fellowship, Stipendien des National Endowment for the Arts, dem W. Eugene Smith Memorial Award, dem Kraszna-Krausz Award for Photographic Innovation in Books, dem Robert F. Kennedy Lifetime Achievement Award und dem Amnesty International Media Award.

Die Bücher *Cocaine True, Cocaine Blue* und *Dorchester Days* wurden für die Ausstellung und den Katalog *The Open Book* ausgewählt, welche die wertvollsten fotografischen Bücher der vergangenen 100 Jahre würdigen. *The Fat Baby* und *Dorchester Days* werden in der Anthologie *The Photobook: A History, Volume II* geführt. Der Film *But, the Day Came*, für den Eugene Richards das Drehbuch schrieb und bei dem er auch die Regie führte, wurde beim Full Frame Documentary Film Festival als bester Kurzfilm ausgezeichnet.

WICHTIGE TERMINE

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung	
Generalversammlung	23. Februar 2012
Erstes Quartal 2012	24. April 2012
Zweites Quartal und erstes Halbjahr 2012	19. Juli 2012
Drittes Quartal und neun Monate 2012	25. Oktober 2012
Jahr 2012	Januar 2013

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

Marken von Drittunternehmen sind durch ® in Kombination mit dem Produktnamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Dieser Geschäftsbericht erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: phorbis Communications AG, Basel, Schweiz
Druck: Swissprinters AG, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2012



KONTAKTADRESSEN

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

Novartis International AG
CH-4002 Basel
Schweiz

Allgemeine Auskünfte

Tel: +41 61 324 11 11
Fax: +41 61 324 80 01

Investor Relations

Tel: +41 61 324 79 44
Fax: +41 61 324 84 44
E-Mail: investor.relations@novartis.com

Aktienregister

Tel: +41 61 324 72 04
Fax: +41 61 324 32 44
E-Mail: share.registry@novartis.com

Medienauskünfte

Tel: +41 61 324 22 00
Fax: +41 61 324 90 90
E-Mail: media.relations@novartis.com

Novartis im Internet
www.novartis.com

Novartis Geschäftsbericht im Internet
www.novartis.com/annualreport2011



QR-Code zum Geschäftsbericht für Smartphones

ZUKUNFTSGERICHTETE AUSSAGEN

Dieser Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie Begriffe wie „geplant“, „erwartet“, „werden“, „möglich“, „Ausblick“, „Pipeline“, „angenommen“, „verpflichtet“, „Ziel“, „Strategische Prioritäten“, „Strategie“, „langfristig“, „Plan“, „Verpflichtung“, „vielversprechend“, „könnte“, „auf dem richtigen Weg“, „Versprechen“ oder ähnliche Wörter beinhalten, oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten oder mögliche zukünftige Umsätze oder Erträge des Novartis Konzerns oder einer seiner Divisionen beziehen oder Strategien, Pläne, Erwartungen oder Absichten erörtern. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen widerspiegeln die derzeitige Ansicht des Konzerns hinsichtlich zukünftiger Ereignisse. Sie unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Ungewissheiten und anderen Faktoren, die dazu führen können, dass die gegenwärtigen Ergebnisse wesentlich von den zukünftigen Ergebnissen und Wertentwicklungen sowie von der zukünftigen Performance abweichen, die in diesen zukunftsbezogenen Aussagen beschrieben werden oder impliziert sind. Es gibt keine Gewissheit dafür, dass neue Produkte oder neue Indikationen für bestehende Produkte für den Verkauf in einem bestimmten Markt zugelassen werden, dass zu erteilende Zulassungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erteilt werden, oder dass mit diesen Produkten ein bestimmter Erlös erzielt wird. Es gibt ferner keine Garantie dafür, dass der Konzern oder seine Divisionen bestimmte Finanzergebnisse erzielen werden. Insbesondere können die Erwartungen der Geschäftsleitung u. a. durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: unerwartete regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder Regulierung im Allgemeinen einschliesslich möglicher Ergebnisse der laufenden Gespräche mit den Gesundheitsbehörden zu *Rasilez/Tekturna* infolge der ALTITUDE-Studie, und einschliesslich des Ergebnisses der Beurteilungen der Vorteile und Risiken von *Gilenya* durch die Gesundheitsbehörden; unerwartete Ergebnisse bei klinischen Studien, einschliesslich zusätzlicher Analysen vorhandener klinischer Daten oder unerwartete neue klinische Daten, was auch mögliche neue Analysen der ALTITUDE-Studie umfassen kann; die Fähigkeit des Unternehmens, Patente oder andere Rechte zum Schutz geistigen Eigentums zu erhalten oder aufrechtzuerhalten, einschliesslich des endgültigen Umfangs des Auslaufens des Patentschutzes zentraler Produkte, ein Prozess, der im vergangenen Jahr begonnen hat und sich in diesem Jahr fortsetzt; unerwartete Schwierigkeiten oder Verzögerungen bei der Produktion, einschliesslich möglicher Ergebnisse des Warning Letter, den wir in Bezug auf drei Werke von Sandoz erhalten haben, und der möglichen Konsequenzen der Schliessung des OTC-Werks in Lincoln, Nebraska; Preisdruck seitens der Regierung, der Industrie und der allgemeinen Öffentlichkeit; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich unter anderem laufende und potenzielle Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen, Verfahren bezüglich Verkaufs- und Vermarktungspraktiken, Aktionärsklagen, Untersuchungen durch Behörden und Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum; Wettbewerb im Allgemeinen; Ungewissheiten in Bezug auf die Auswirkungen der jüngsten globalen Finanz- und Wirtschaftskrise; Unsicherheiten bezüglich künftiger globaler Wechselkurse und die künftige Nachfrage nach unseren Produkten; Unsicherheiten mit Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte der Gesundheitspflege; Auswirkungen der genannten Faktoren auf die Höhe der Aktiven und Passiven des Konzerns gemäss Konzernrechnung, sowie sonstige Risiken und Faktoren, die im bei der US-Börsenaufsichtsbehörde („Securities and Exchange Commission“) eingereichten aktuellen Jahresbericht der Novartis AG auf „Form 20-F“ beschrieben werden. Sollten diese Risiken oder Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den hier als erwartet, angenommen, geschätzt oder vermutet beschriebenen Ergebnissen abweichen. Novartis stellt die in diesem Bericht enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung; Novartis ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.



 **NOVARTIS**
caring and curing