





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
Brief von Daniel Vasella	5

GESCHÄFTSÜBERSICHT

Pharmaceuticals	12
Vaccines and Diagnostics	36
Sandoz	42
Consumer Health	50

CORPORATE CITIZENSHIP

Einleitung	56
Engagement für die Patienten	61
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung	68
Unseren Mitarbeitenden verpflichtet	71
Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	77
Unternehmensethik	84
Independent Assurance Report	89
Risikomanagement	91

CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance	93
Verwaltungsrat	116
Geschäftsleitung	122
Leiter Geschäftseinheiten	125

FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE 2006

Inhaltsverzeichnis	127
Operativer & finanzieller Lagebericht	130
Dividendenpolitik und Angaben zu den Aktien	155
Novartis Konzernrechnung	158
Jahresrechnung der Novartis AG	228
Termine für die finanzielle Berichterstattung 2007	234
Kontaktadressen	235

KONZERN

Novartis ist ein weltweit führendes Unternehmen, das Medikamente zum Schutz der Gesundheit, zur Vorbeugung und Behandlung von Krankheiten sowie zur Verbesserung des Wohlbefindens anbietet.

Novartis ist das einzige Unternehmen mit führenden Positionen in den Bereichen patentgeschützter Arzneimittel, Generika, Impfstoffe und rezeptfreier Medikamente zur Selbstmedikation.

Im Jahr 2006 setzte Novartis die Verstärkung dieser strategischen Wachstumsplattformen fort, um den dynamischen Veränderungen des Gesundheitswesens zu begegnen und den damit verbundenen Bedürfnissen der Patienten und der Gesellschaft gerecht zu werden.

KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

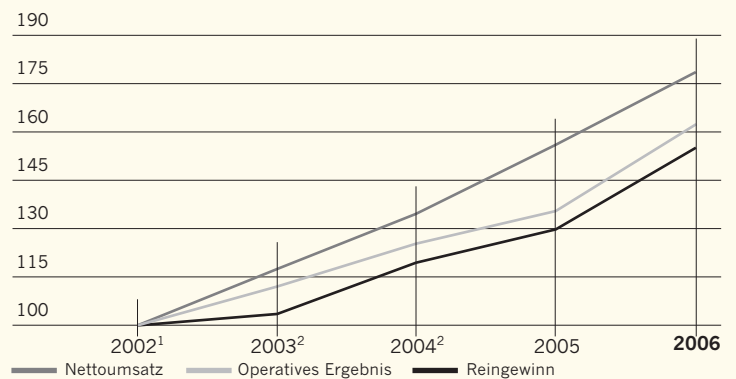
KENNZAHLEN – KONZERN¹

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2006	2005
Nettoumsatz Konzern	37 020	32 212
Operatives Ergebnis Konzern	8 174	6 905
Umsatzrendite (%)	22,1	21,4
Reingewinn Konzern	7 202	6 141
Forschung und Entwicklung	5 364	4 846
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	14,5	15,0
Free Cash Flow	4 340	4 673
Mitarbeiterzahl am Jahresende	100 735	90 924

¹ Einschliesslich aufgegebenen Geschäftsbereiche

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS UND REINGEWINN – KONZERN (Index: 2002 = 100%)



¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst

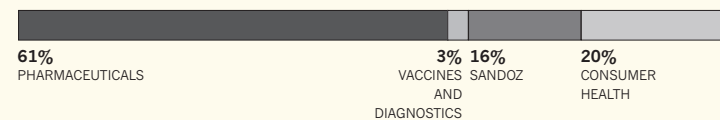
² Pro-forma-Angaben an die neuen IFRS-Regelungen angepasst

AKTIENINFORMATIONEN

	2006	2005
Eigenkapitalrendite (%)	19,3	19,0
Gewinn pro Aktie (USD) ¹	3,06	2,63
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit pro Aktie (USD)	3,76	3,46
ADS Jahresendkurs (USD)	57,44	52,48
Aktie Jahresendkurs (CHF)	70,25	69,05
Ausschüttungsquote auf der Basis ausstehender Aktien (%)	36	33

¹ Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien im Jahr 2006: 2 345 232 126
(2005: 2 332 848 144)

2006 NETTOUMSATZ NACH DIVISIONEN – KONZERN



2006 OPERATIVES ERGEBNIS NACH DIVISIONEN – KONZERN¹



¹ Der Einfluss der Division Vaccines and Diagnostics auf das operative Konzernergebnis betrug weniger als 1%.

NACHRICHTEN 2006

KONZERN

Alle Divisionen tragen im Jahr 2006 zu einer ausgezeichneten Performance des Konzerns bei, die auf internem Wachstum und Beiträgen der jüngsten Akquisitionen beruht. Der Nettoumsatz des Konzerns steigt um 15% (+14% in lokalen Währungen) auf USD 37,0 Milliarden. Pharmaceuticals leistet dazu den grössten Beitrag. Das operative Ergebnis verbessert sich um 18%, da das starke interne Wachstum die akquisitionsbedingten Kosten mehr als wettmacht.

PHARMACEUTICALS

Marktanteilsgewinne und zweistellige Wachstumsraten in den Bereichen Herz-Kreislauf, Onkologie und Neurologie lassen den Nettoumsatz um 11% (+11% in lokalen Währungen) auf USD 22,6 Milliarden steigen. Das operative Ergebnis erhöht sich trotz einmaliger Akquisitionskosten um 11%. Unter Ausschluss dieser Kosten verbessert sich das operative Ergebnis um 17%.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Nach der Übernahme von Chiron gründet Novartis diese neue strategische Wachstumsplattform und ist damit weltweit der zweitgrösste Lieferant von Grippeimpfstoffen in den USA. Die Division verzeichnet seit der Übernahme im April 2006 eine zweistellige Steigerung des Nettoumsatzes.

SANDOZ

Die Integration von Hexal und Eon Labs ist nahezu abgeschlossen. Die Division entwickelt sich gut und steigert ihren Umsatz – dank der guten zugrunde liegenden Expansion der Retail-Generika – um 27% (+25% in lokalen Währungen). Auf Grund von betrieblichen Verbesserungen erhöht sich das operative Ergebnis markant.

CONSUMER HEALTH

Dank ihrer strategischen Marken, gezielter Akquisitionen und Produktinnovationen verbessern die Geschäftseinheiten OTC und Animal Health ihre Positionen in den globalen Ranglisten. Die Geschäftseinheit Medical Nutrition erzielt 2006 einen Umsatz von fast USD 1 Milliarde und soll im Jahr 2007 veräussert werden. Der Nettoumsatz der Division Consumer Health – ohne Medical Nutrition – steigt um 8% (+8% in lokalen Währungen), das operative Ergebnis erhöht sich um 12%.

PIPELINE

Die Entwicklungspipeline von Novartis umfasst derzeit 138 Projekte und zählt zu den stärksten der Branche. Die Forschung und Entwicklung von Novartis konzentriert sich auf Krankheitsgebiete mit hohem medizinischem Bedarf – insbesondere auf Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen, Onkologie und Neurologie sowie Atemwegs- und Infektionskrankheiten.

FORSCHUNG

Die Novartis Institutes for BioMedical Research verfolgen neue Forschungsansätze und konzentrieren sich auf biotechnologische Wirkstoffe. Sie steigern damit die Zahl der Projekte in frühen Entwicklungsstadien.

CORPORATE CITIZENSHIP

Mit Initiativen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern sollen, erreicht Novartis im Jahr 2006 33,6 Millionen bedürftige Patienten. Dafür wendet der Konzern rund USD 755 Millionen auf.

DIVIDENDE

Der Generalversammlung wird für 2006 eine Dividende von CHF 1,35 pro Aktie vorgeschlagen – dies ist eine Steigerung um 17% gegenüber 2005 und die zehnte Dividendenerhöhung in Folge.



FORSCHUNGSINSTITUT FÜR RHEUMATOLOGIE; MOSKAU, RUSSLAND



DR. DANIEL VASELLA

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Es freut mich, Ihnen auch in unserem elften Geschäftsjahr über ein neues Rekordergebnis berichten zu dürfen.

- Der Netto-Konzernumsatz stieg um 15% auf USD 37 Milliarden.
- Das operative Konzernergebnis verbesserte sich um 18% auf USD 8,2 Milliarden.
- Der Reingewinn stieg um 17% auf USD 7,2 Milliarden.
- Der Gewinn pro Aktie (EPS) steigerte sich um 16%.
- Der freie Mittelfluss erreichte USD 4,3 Milliarden.

Dieses erfreuliche Ergebnis ist eine Bestätigung unserer konsequenten Strategie, die auf Innovation und Wachstumsbereiche im Gesundheitssektor fokussiert. Entscheidend für unseren Erfolg sind jedoch die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen ich an dieser Stelle herzlich danken möchte.

Die Pharmaindustrie sieht sich heute mit einer widersprüchlichen Situation konfrontiert. Die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen, Medikamenten, Diagnostika und Impfstoffen steigt kontinuierlich an, zieht aber eine Kostensteigerung nach sich, die in vielen Ländern immer stärker in den Mittelpunkt politischer Auseinandersetzungen rückt. Zwar belegen zahlreiche Studien, dass eine rationale Medikamentenbehandlung in der Regel die Gesamtkosten einer Behandlung reduziert und zudem der Hauptteil der Kostenzunahme in den Spitälern erfolgt, aber nichtsdestotrotz steht die Pharmaindustrie, auf die je nach Land nur rund 10 bis 20 Prozent der gesamten Gesundheitsausgaben entfallen, als wichtigster Einzelakteur im Fokus der Kostendiskussion.

Dennoch bleibt der Gesundheitssektor auch in Zukunft ein dynamischer Wachstumsbereich. Dazu tragen grundlegend die folgenden Entwicklungen bei:

- Der Trend zum Älterwerden der Weltbevölkerung ist ungebrochen. Dies bringt eine entsprechende Nachfrage nach Medikamenten mit sich, da die Häufigkeit von degenerativen Krankheiten und Krebserkrankungen

mit zunehmendem Alter steigt. Insbesondere das Eintreten der Generation der „baby-boomers“ ins Rentenalter wird in unseren wichtigsten Märkten diese Nachfrage stimulieren.

- Das starke Wirtschaftswachstum, das bevölkerungsreiche Länder wie China, Indien und Russland auszeichnet, lässt die Nachfrage nach verbesserter Gesundheitsversorgung überproportional wachsen. Auch wird dieses Wirtschaftswachstum zunehmend von einem Lebensstil begleitet, der für Industrieländer typisch ist. Dieser Wandel führt seinerseits zu einer gesteigerten Häufigkeit von Übergewicht, chronischen kardiovaskulären Krankheiten, Diabetes, Krebs und Lungenerkrankungen.
- Schliesslich erlauben immer wieder neue technologische Entdeckungen und Entwicklungen die Schaffung innovativer Medikamente für Patienten, die an bisher unbehandelbaren Krankheiten leiden.

Diesen Faktoren, die für die wachsende Nachfrage verantwortlich sind, stehen Entwicklungen entgegen, die negativ zu Buche schlagen: staatliche Preiskontrollen, intensiverer Wettbewerb und die immer strikteren Auflagen der Zulassungsbehörden und damit steigende Forschungs- und Entwicklungskosten. Ein weiterer Faktor sind die Produkthaftungsrisiken, die sehr kostspielig sein können, grosse Aufmerksamkeit erregen und damit eine Grundskepsis gegenüber der ganzen Industrie zusätzlich nähren.

Zu den griffigsten Kostendämpfungsmaßnahmen der Regierungen gehört die Förderung von Generika, deren Umsatz auch in den nächsten Jahren zweistellig wachsen dürfte, während der Markt für patentierte Medikamente voraussichtlich mittlere einstellige Wachstumsraten aufweisen wird.

Angesichts dieser einschneidenden Entwicklungen ist „business as usual“ keine langfristig Erfolg versprechende Option. Im Mittelpunkt all unserer Überlegungen stehen die Bedürfnisse der Patienten. Dies bedeutet aber auch, die wirtschaftliche und politische Realität ernst zu nehmen, in der Patienten leben und welche die Verfügbarkeit unserer Produkte entscheidend mitbestimmt. Deshalb

bildet unser Geschäftsportfolio die entscheidenden Veränderungen im hoch dynamischen Gesundheitsmarkt systematisch ab: die wachsende Nachfrage nach innovativen Produkten (Pharmaceuticals), die Förderung kostengünstiger Generika (Sandoz), die immer prominentere Rolle der Prävention (Vaccines and Diagnostics) sowie die zunehmende Eigenverantwortung der Patienten (Consumer Health).

Wir sind überzeugt, dass unser breit abgestütztes Portfolio uns für die künftigen Herausforderungen ideal positioniert, was gleichermaßen im Interesse von Patienten und Aktionären ist, und zudem die Risiken vernünftig streut.

Daraus ergeben sich für Novartis folgende strategische Weichenstellungen:

- Konsequente Investitionen in Forschung und Entwicklung, um immer wieder neue und innovative Medikamente auf den Markt zu bringen
- Stärkung des Generikageschäfts, welches nach Ablauf des Patentschutzes kostengünstige Behandlungen erlaubt
- Ausbau von Geschäften mit Synergiepotenzial, wie es z. B. zwischen Medikamenten für Humanmedizin (Pharma, Generika, Selbstmedikation) und Veterinärmedizin vorhanden ist
- Expansion unserer neuen Wachstumsplattform Impfstoffe und Diagnostika in der Präventivmedizin

Auf diese Prioritäten haben wir uns auch im vergangenen Jahr konzentriert, so dass der Gesundheitsbereich heute rund 96% des gesamten Umsatzes ausmacht (1995 waren es lediglich 45%).

Pharmaceuticals ist unsere wichtigste Division. Sie expandierte erneut schneller als der Markt. Dieser Erfolg wurde primär durch die rege Nachfrage nach unseren Medikamenten zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Krankheiten und Krebserkrankungen getragen. Besonders dynamisch legten die Umsätze in den USA und in Wachstumsmärkten wie China und Russland zu, während sich das Geschäft in Europa weniger robust gestaltete. Unser Blutdrucksenker *Diovan* schreibt seine ausserordentliche Erfolgsgeschichte fort. Unser Krebsmittel *Glivec* erreicht

in seinem fünften Jahr bereits USD 2,5 Milliarden Umsatz. *Zometa* und *Femara*, zwei weitere Krebsmittel, entwickeln sich ebenfalls sehr erfreulich.

Auch unser Impf- und Diagnostikgeschäft wächst eindrucklich. Die Integration der übernommenen Firma Chiron verläuft reibungslos, und deren Qualitätsprobleme in der Impfstoffproduktion konnten behoben werden. Unsere neue Zellkultur-Technologie für Grippeimpfstoffe kann im Fall einer Pandemie aufgrund der kürzeren Vorlaufzeiten von lebensrettender Bedeutung sein. Der Zulassungsantrag für einen neuen Grippeimpfstoff, der auf dieser Technologie basiert, wurde 2006 bei der zuständigen EU-Behörde eingereicht. Neue Krankheiten wie Vogelgrippe, SARS und resistente bakterielle oder pilzbedingte Infekte schaffen auch in Zukunft eine starke Nachfrage nach neuen Impfstoffen und Medikamenten.

Sandoz profitierte mit ihrem Generikageschäft von einem guten organischen Wachstum, v. a. in den USA, Ost- und Südeuropa, Russland, der Schweiz, Kanada und Australien. In Deutschland hingegen bekamen wir den massiven Preisdruck zu spüren. Unser rekombinantes Wachstumshormon *Omnitrope* erhielt als erstes biotechnologisches Medikament die Marktzulassung in Europa und den USA. Da zahlreiche biotechnologische Medikamente kein Patent mehr haben oder dieses in den nächsten Jahren verlieren, werden sogenannte Biosimilars, also Kopien von biotechnologischen Arzneimitteln, künftig eine immer wichtigere Rolle spielen, indem sie Patienten mit kostengünstigen, sicheren und effektiven Alternativen zu den Originalpräparaten versorgen.

Die Division **Consumer Health** brillierte mit den Geschäftseinheiten OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Tiergesundheit, wo jeweils zweistellige Zuwächse zu verzeichnen sind. Im Rahmen der weiteren Fokussierung auf den Gesundheitsbereich haben wir den Verkauf der Sparte Medical Nutrition an Nestlé beschlossen. Ich bin überzeugt, dass dies eine ideale Lösung für Medical Nutrition ist und dem Management und den Mitarbeitenden beste Perspektiven bietet. Der Erlös aus der Transaktion wird die finanzielle Position von Novartis weiter stärken und zusätzliche strategische Flexibilität gewährleisten.

Entscheidend sind natürlich nicht nur die strategischen Weichenstellungen, sondern deren Umsetzung, speziell in der Forschung und Entwicklung.

Im Lauf der kommenden zwei Jahre werden wir mehrere innovative Medikamente auf den Markt bringen und weiterhin energisch in Wirkstoffforschung und Entwicklungsaktivitäten investieren. Darüber hinaus werden wir weiterhin unsere eigenen Kompetenzen und Technologien durch Erfolg versprechende Kooperationen und Allianzen ergänzen.

Insgesamt verfügt Novartis gegenwärtig über **138 Projekte in der klinischen Arzneimittelentwicklung.** Darunter sind 50 neue Wirkstoffe (New Molecular Entities, NME) und 88 Lifecycle-Management-Projekte mit neuen Indikationen oder Formulierungen. Im Jahr 2006 wurde die Pipeline um 20 neue Projekte erweitert. Die Forschung und Entwicklung von Novartis konzentriert sich insbesondere auf Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen, Onkologie und Neurologie sowie Atemwegs- und Infektionskrankheiten.

Für *Exforge* (Valsartan und Amlodipin), eine Kombination der beiden meistverschriebenen Blutdrucksenker ihrer jeweiligen Wirkstoffkategorien, erhielten wir die Zulassung der amerikanischen FDA kurz vor Jahresende, in Europa erwarten wir diese im laufenden Jahr. Auch für zwei weitere Wirkstoffe werden im kommenden Jahr US-Zulassungsentscheide erwartet: für *Tekturna* (Aliskiren), einen Reninhemmer zur Behandlung von Bluthochdruck, und *Galvus* (Vildagliptin), das zur oralen Behandlung von Patienten mit Typ-2-Diabetes eingesetzt werden soll. Die FDA verlängerte die Prüfung von *Tekturna* und *Galvus*, nachdem zur Beantwortung hängiger Fragen neu verfügbare klinische Daten eingereicht worden waren. Verzögerungen und Fehlschläge gehören leider zu unserem Geschäft, sie sind sozusagen integraler Bestandteil von Forschung und Entwicklung.

Für zwei weitere Wirkstoffe wurde die Einreichung der US- und EU-Zulassungsanträge beschleunigt und früher als geplant 2006 abgeschlossen: *Tasigna* (Nilotinib) gilt als neue Behandlungsoption für Patienten mit bestimmten Formen von chronisch-myeloischer Leukämie (CML), die eine Resistenz und/oder Unver-

träglichkeit gegenüber *Glivec/Gleevec* aufweisen. Das Bisphosphonat *Aclasta/Reclast* (Zoledronsäure) soll in Form einer einmal jährlichen Infusion zur Behandlung von Frauen mit postmenopausaler Osteoporose eingesetzt werden.

Von unseren zahlreichen viel versprechenden Entwicklungssubstanzen möchte ich hier lediglich zwei erwähnen: FTY720 und RAD001.

FTY720 (Fingolimod) befindet sich in der letzten klinischen Entwicklungsphase und könnte die erste Therapie gegen schubförmig verlaufende multiple Sklerose (MS) werden, die oral verabreicht wird und den Krankheitsverlauf positiv beeinflusst. Im Rahmen der Verlängerung einer Phase-II-Studie zeigte es über einen Behandlungszeitraum von zwei Jahren nachhaltige Vorteile. Demnach könnte es eine wichtige neue Behandlungsmöglichkeit für diese oft zu Behinderungen führende neurologische Krankheit darstellen, von der weltweit schätzungsweise 2,5 Millionen Menschen betroffen sind. Die ersten Zulassungsanträge sollen plangemäss 2009 eingereicht werden.

RAD001 (Everolimus) ist ein neuartiger, oral aktiver Hemmer des mTOR-Signalwegs, der in der Onkologie als wichtiger therapeutischer Ansatzpunkt gilt. RAD001 zeigte in wirksamen und gut verträglichen Dosierungen bei verschiedenen Tumortypen eine umfangreiche klinische Aktivität. Die Wirkung von RAD001 beruht auf einer direkten Hemmung sowohl des Wachstums der Tumorzellen als auch der Bildung neuer Blutgefässe (Angiogenese). Falls die klinischen Studien bei schwer behandelbaren Krebsarten positive Ergebnisse liefern, könnten die ersten Zulassungsanträge bereits 2008 eingereicht werden.

Neue Forschungsansätze der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sorgen zunehmend dafür, dass innovative Wirkstoffe in die klinische Entwicklung eintreten können. Die Institute waren vor vier Jahren gegründet worden, um die lange Tradition des Unternehmens in der Medikamentenforschung verstärkt fortzusetzen. Wir werden unsere bisherigen Entwicklungstätigkeiten in China durch den Aufbau eines Forschungsinstitutes in Schanghai verstärken, welches sich auf für diese Weltregion typische Krankheiten (wie z. B. Leberkrebs) kon-

zentrieren wird. Es handelt sich nicht um ein „klassisches“ China-Investment, bei dem Kostenersparnis das zentrale Motiv ist, sondern es geht darum, Novartis den chinesischen Talent-Pool besser zu erschliessen. Schanghai ist ein in rasantem Aufstieg begriffenes wirtschaftliches Epizentrum, ein Symbol für die sich verändernde Topographie weltwirtschaftlicher Macht. Wer daran teilhaben will, muss vor Ort präsent sein.

Novartis verstärkt ihre Pipeline konsequent, wobei eigene Forschungsaktivitäten durch Kooperationen und gezielte Akquisitionen ergänzt werden. Im vergangenen Geschäftsjahr übernahmen wir die britische Firma NeuTec und erweiterten unsere Pipeline um zwei Medikamente gegen schwere Infektionen. *Mycograb* (Antimykotikum) und *Aurograb* (antibakterieller Wirkstoff) werden die Präsenz von Novartis im wachstumsstarken Krankenhaussegment stärken. Die Zulassung soll 2009 beantragt werden.

Dies führt mich zu einigen abschliessenden Überlegungen über die Pharma-Industrie. In den nächsten Jahren werden sich die gesellschaftlichen und politischen Veränderungen auch auf unsere Branche niederschlagen. Unser Augenmerk muss sich deshalb auf die folgenden Aspekte richten:

Innovation ist unsere Kernaktivität. Wir dürfen auch angesichts des schwierigen politischen Umfelds nicht unser Ziel aus den Augen verlieren: Medikamente mit echtem therapeutischem Mehrwert zu entdecken, zu entwickeln und auf den Markt zu bringen, ist für den einzelnen Patienten und für die Gesellschaft von grossem Vorteil. Wir haben Grund zur Selbstkritik, aber wir müssen auch immer wieder kommunizieren, dass dank Medikamenten viele Infektionskrankheiten geheilt werden können, die Überlebenschance von krebserkrankten Kindern sich in den letzten 25 Jahren verdoppelt hat, das Hirnschlag- und Herzinfarktrisiko massiv gesenkt wurde und dass Medikamente wie *Glivec/Gleevec*, *Neoral*, *Coartem* und *Clozaril/Leponex* jährlich das Schicksal von Hunderttausenden, ja Millionen von Patienten zum Positiven verändert haben. Das sind Erfolge unserer Industrie und von Novartis, von denen Menschen enorm profitieren.

Der **Schutz geistigen Eigentums** ist ein zentraler Wert unserer Wirtschaft, ohne den die atemberaubende Entwicklung seit der industriellen Revolution nicht denkbar gewesen wäre. Schutz von Innovationen ist zudem der beste Schutz für Patienten, da er den Grundstein für Investitionen in Forschung und Entwicklung legt und damit eine wesentliche Voraussetzung für den medizinischen Fortschritt ist. Novartis wird sich deshalb auch künftig gegen Versuchungen, den Schutz geistigen Eigentums für kurzfristige politische Gewinne aufzuweichen, mit aller Entschiedenheit zur Wehr setzen.

Reputation. Das Vertrauen ist ein wichtiges Kapital. Wir können es jedoch nicht horten, sondern müssen es uns täglich neu verdienen. Novartis genießt heute eine sehr gute internationale Reputation. Das freut uns natürlich, aber ich füge auch selbstkritisch hinzu: Es muss uns gelingen, der Öffentlichkeit besser zu erklären, wie unsere Branche funktioniert, v. a. die kausale Verbindung zwischen finanziellem Anreiz, Risiko und Innovation aufzuzeigen. Auch ist es uns bisher nicht gelungen, den substanzialen Beitrag von Medikamenten zur Kostenreduzierung im Gesundheitswesen einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Bedenklich wäre, wenn sich gesellschaftlich und politisch eine Haltung durchsetzen würde, die mit grosser Selbstverständlichkeit immer neue Innovationen von uns verlangt, aber immer weniger Verständnis dafür aufbringt, dass dazu enorme Investitionen nötig sind – mit anderen Worten: dass Innovation auch ihren Preis hat.

Corporate Citizenship. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist bei Novartis kein modisches Beiwerk, sondern integraler Bestandteil unserer Geschäftsstrategie. Im Rahmen unserer „Access-to-medicine“-Programme haben wir in diesem Jahr Medikamente im Wert von USD 755 Millionen an benachteiligte Bevölkerungsgruppen abgegeben – rund 2% unseres Umsatzes. Das Novartis Institute for Tropical Diseases in Singapur widmet sich Krankheiten, die in Entwicklungsländern verbreitet sind, v. a. Malaria, Tuberkulose und Dengue-Fieber. Bei *Coartem*, dem wirksamsten Malaria-Medikament, von dem wir letztes Jahr über 60 Millionen Behandlungen verkauften, haben wir den Preis auf einen Dollar gesenkt – ein Verlustgeschäft für uns.

Wir tun, was richtig ist; aber wir verbessern damit auch unseren Ruf und stärken unsere Position als Partner im Gesundheitsbereich. Zu einer guten Corporate Social Responsibility gehört jedoch auch ein stark ausgeprägter Realitätssinn, der überzogene Ansprüche zurückweist. Wir können nicht die Funktion von Regierungen übernehmen. Infrastruktur, Distribution, Rechtssicherheit, Good Governance – das alles sind Voraussetzungen funktionierender „Access-to-medicine“-Programme, die wir nicht selber schaffen können. Das kann nur als gemeinsame Anstrengung sämtlicher Stakeholders gelingen. Es ist entscheidend, dass Pharma-Unternehmen, Regierungen, internationale Organisationen und NGOs zusammenarbeiten, um die Versorgung bedürftiger Patienten mit Medikamenten sicherzustellen. Wir müssen die Kultur der rituellen gegenseitigen Schuldzuweisung überwinden; die Lage in vielen Entwicklungsländern ist zu ernst für symbolische Gefechte. Deshalb fördert Novartis einen offenen Dialog mit allen Interessengruppen, denn das gegenseitige Vertrauen und Toleranz sind Voraussetzung für langfristigen Erfolg – bei „Access-to-medicine“-Initiativen ebenso wie im normalen Geschäftsleben.

Je höher das Veränderungstempo in der Industrie, je rasanter die Globalisierung voranschreitet, desto wichtiger werden **starke Werte**, welche das Unternehmen zusammenhalten, dessen Energien bündeln und auf die Leistungsziele ausrichten.

Die Erfolgsgeschichte von Novartis basiert auf solchen starken Werten: konsequente Leistungs- und Ergebnisorientierung, kulturelle Offenheit, Verantwortung gegenüber Patienten und Gesellschaft.

Besonders deutlich zeigen sich die Werte eines Unternehmens bei Übernahmen, wo häufig die Versuchung herrscht, die akquirierte Firma einfach zu assimilieren. Dagegen verstehe ich Übernahmen – in den letzten zwei Jahren waren es mit Hexal, Eon Labs und Chiron drei bedeutende – immer auch als Lernchancen. So haben Monotonie, Bequemlichkeit und Selbstzufriedenheit wenig Chancen, sich ins Unternehmen einzuschleichen.

Die Balance zwischen globalen Aspirationen und lokalen Identitäten muss stets aufs Neue austariert werden. Wer glaubt, der Prozess der Globalisierung sei eine Einbahnstrasse, gibt sich gefährlichen Illusionen hin. Wir müssen auf lokale oder nationale Gegebenheiten achten – seien es sprachliche, kulturelle oder rechtliche. Aber wir setzen auch unseren Novartis Wertekatalog – sei es unser Code of Conduct oder unsere Corporate Citizenship – systematisch und mit grosser Überzeugung im ganzen Unternehmen, also weltweit, durch. Z. B. behandeln wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen der Living-Wage-Initiative überall auf der Welt fair und erwarten dies auch von all unseren Geschäftspartnern. Das gleiche gilt für unsere strengen Umwelt- und Sicherheitsstandards – sie sind in Basel dieselben wie in den Entwicklungsländern.

Als Aktionär interessiert Sie natürlich die Frage der Wertentwicklung. Unser innovatives und gleichzeitig risikodiversifiziertes Portfolio war dem Gesamtertrag aus Kursgewinnen und Dividenden und Spin-offs nicht abträglich. Im Gegenteil: Gemessen vom 1. Januar 1996 bis 31. Dezember 2006 hat sich eine Investition in unsere Firma mehr als verdreifacht und übertrifft damit die Gesamaktionärsrendite (Total Shareholder Return) der meisten Konkurrenten. Ich bin zuversichtlich, dass Novartis weiterhin erfolgreich bleibt. **Seit der Gründung unseres Unternehmens waren wir nie Beobachter, sondern stets Wegbereiter des Wandels.** Das sind wir auch heute. Eine zukunftsgerichtete Strategie, eine grosse Innovationskraft, operative Exzellenz und verlässliche Grundwerte – Novartis hat die Voraussetzungen, die es braucht, um in den künftigen Herausforderungen Chancen zu erkennen und diese in geschäftlichen Erfolg umzuwandeln.

Für diese Werte und eine konsequente Orientierung an Resultaten stand auch Dr. Marc Moret, der am 17. März 2006 verstarb. Marc Moret, der von 1985 bis zur Fusion mit Ciba-Geigy als Präsident des Sandoz-Verwaltungsrates amtierte, war ein vielschichtiger und begabter Unternehmensführer. Eine seiner grössten Leistungen war zweifellos die Gründung von Novartis. Mit einem strategischen Weitblick, der auch

heute noch Bewunderung verdient, sah er früher als andere, dass nur kraftvolle, global tätige Unternehmen im härter werdenden Wettbewerb würden bestehen können.

Die Kompetenz, der Leistungswille und die Integrität unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben es uns ermöglicht, uns einen Platz unter den besten Pharmaunternehmen der Welt zu sichern. Bei der Bestimmung der strategischen Ausrichtung, der Besetzung von Schlüsselpositionen im Unternehmen und der Sicherung einer wirksamen Kontrolle spielt unser Verwaltungsrat eine zentrale Rolle. Frau Dr. h. c. Birgit Breuel wird mit dem Abschluss dieses Geschäftsjahres dieses Gremium verlassen. Wir sind ihr für ihre effiziente und wertvolle Arbeit im Verwaltungsrat der Ciba-Geigy AG und der Novartis AG zu Dank verpflichtet.

Mein Dank gilt auch unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die es Novartis im vergangenen Jahr durch ihre hervorragenden Leistungen ermöglicht haben, ein neuerliches Rekordergebnis zu erzielen und die Lebensqualität unzähliger Menschen auf der ganzen Welt zu verbessern.

Schliesslich danke ich Ihnen, liebe Aktionärin, lieber Aktionär, für das anhaltende Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen.



Dr. Daniel Vasella
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats



TEMBISA HOSPITAL; JOHANNESBURG, SÜDAFRIKA



APOTHEKE; MOSKAU, RUSSLAND



NOTAUFNAHME, HOSPITAL DAS CLÍNICAS; SÃO PAULO, BRASILIEN

PHARMACEUTICALS

Die ausgezeichnete Performance unserer grössten und rentabelsten Division ist auf dynamisches Wachstum und Marktanteilsgewinne zurückzuführen. Durch die Zulassung neuer Produkte und Indikationen können weltweit medizinische Versorgungslücken geschlossen werden.

Der Nettoumsatz steigt um 11% (+11% in lokalen Währungen) auf USD 22,6 Milliarden, da viele der umsatzstärksten Produkte zweistellige Wachstumsraten erzielen. Die aussergewöhnliche Performance in den USA und wichtigen Wachstumsmärkten trägt massgeblich dazu bei.

Ohne einmalige Aufwendungen für die Integration des Pharmageschäfts von Chiron verbessert sich das operative Ergebnis um 17%. Auf Berichtsbasis erhöht sich das operative Ergebnis um 11% auf USD 6,7 Milliarden und wächst damit parallel zum Nettoumsatz.

Die Geschäftsbereiche Herz-Kreislauf, Onkologie und Neurologie erzielen zweistellige Steigerungen des Nettoumsatzes. Der führende Blutdrucksenker *Diovan* verzeichnet einen Nettoumsatz von USD 4,2 Milliarden. Das Krebsmedikament *Glivec/Gleevec* übertrifft USD 2,5 Milliarden, und *Femara* legt in lokalen Währungen um 33% zu.

In den Jahren 2007 und 2008 stehen Markteinführungen viel versprechender neuer Produkte bevor, deren Zulassung in den USA und in Europa beantragt wurde. Dies gilt insbesondere für *Exforge* und *Tekturna* (Bluthochdruck) sowie für *Galvus* (Typ-2-Diabetes) und *Lucentis* (gegen Erblinden).

Die Pipeline von Novartis gehört zu den höchstbewerteten der Branche. Sechs Wirkstoffe treten in entscheidende Studien der Spätphase klinischer Entwicklung ein, allen voran FTY720 (multiple Sklerose), QAB149 (Asthma und COPD), AGO178 (Depressionen), RAD001 (Krebs), ABF656 (Hepatitis C) und SOM230 (Cushing-Syndrom).

PHARMACEUTICALS

KENNZAHLEN

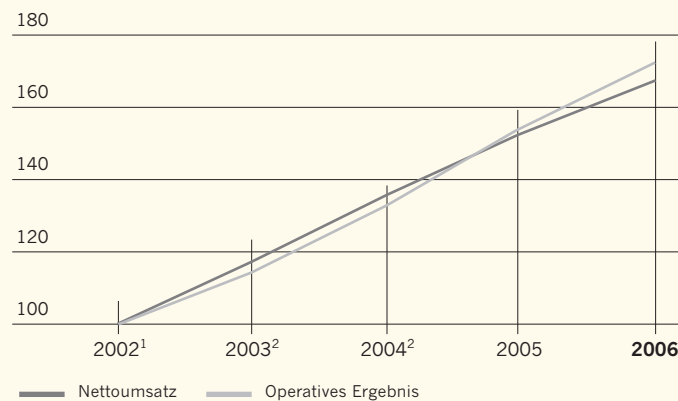
(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2006	2005
Nettoumsatz	22 576	20 262
Operatives Ergebnis	6 703	6 014
Forschung und Entwicklung	4 265	3 972
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	18,9	19,6
Free Cash Flow	6 501	5 968
Nettobetriebsvermögen	13 640	8 807
Investitionen in Sachanlagen ¹	1 135	686
Mitarbeiterzahl am Jahresende	54 314	49 308

¹ Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

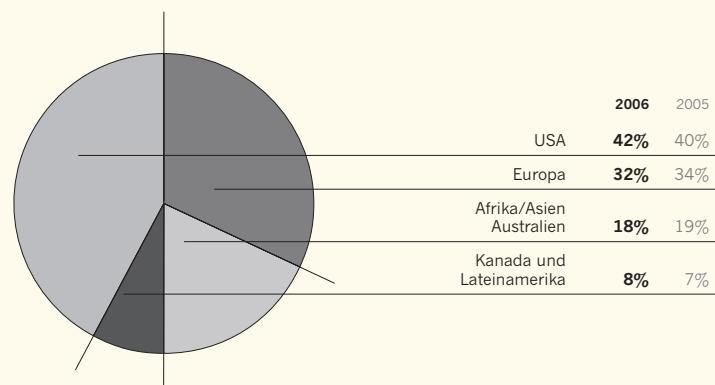
NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(Index: 2002 = 100%)



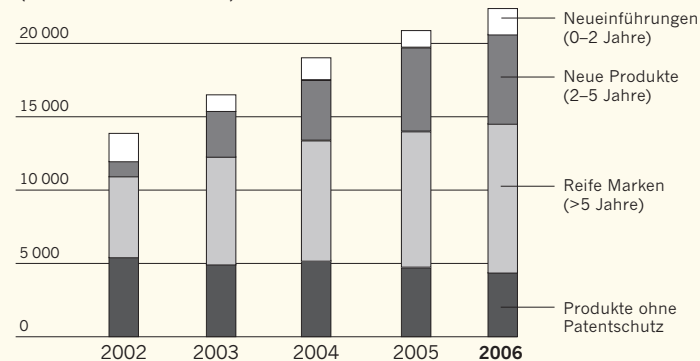
¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst
² Pro-forma-Angaben an die neuen IFRS-Regelungen angepasst

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



VERJÜNGUNG DES PHARMAZEUTISCHEN PRODUKTPORTFOLIOS

(Nettoumsatz in Mio. USD)



Die Pipeline von Novartis Pharmaceuticals umfasst ein umfangreiches Entwicklungsportfolio von 138 viel versprechenden zukünftigen Produkten. Im Dezember 2006 befanden sich davon 104 Projekte in Phase II oder späteren Phasen. Darunter sind neben neuen Wirkstoffen auch Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für eingeführte Produkte.

Erläuterungen:

Präparat Molekulare Verbindung

Generischer Name International gesetzlich nicht geschützte Bezeichnung (INN), von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) vergeben

Indikation Ein Krankheitsbild, für dessen Behandlung ein spezifisches Medikament eingesetzt wird

Phase I Erste klinische Studien zur Ermittlung der Sicherheit, Verträglichkeit und zum Nachweis des Wirkkonzepts

Phase II Klinische Studien an kleinen Patientengruppen zur Dosisfindung, Ermittlung der Sicherheit und Wirksamkeit

Phase III Umfangreiche klinische Studien zur Ermittlung der Sicherheit und Wirksamkeit an Patienten

Einreichung Zur Zulassung vorgelegt

¹ Handelsname unterliegt der behördlichen Zulassung

² Die NAVIGATOR-Studie untersucht eine Kombinationstherapie von *Diovan* und *Starlix*

³ Bcr-Abl: Breakpoint Cluster Region-Abelson Fusionsprotein

⁴ c-Kit: Eine wichtige Rezeptor-Tyrosinkinase (Protein)

⁵ Platelet-derived growth factor receptor protein

⁶ Wird gemeinsam mit der Schering AG entwickelt, Zulassungsstrategie wird überprüft

⁷ Vascular endothelial growth factor receptor protein

⁸ Mammalian target of rapamycin protein

⁹ Gastroenteropankreatische Tumoren

¹⁰ Einlizenziiert von Servier; Novartis besitzt die Rechte in den USA

¹¹ Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung

¹² Zugelassen in den USA; Novartis besitzt die Rechte ausserhalb Nordamerikas

¹³ Vascular endothelial growth factor

¹⁴ Altersbedingte Makuladegeneration

¹⁵ Novartis beabsichtigt, die Stellungnahme des Ausschusses der europäischen Arzneimittelagentur (EMA) – gegen die EU-Zulassung von *Zelmac* – anzufechten

¹⁶ Wirkstoff von Idenix; Novartis hat die Lizenzoption ausgeübt

¹⁷ Zoledronsäure (5 mg) ist in Europa unter dem Markennamen *Aclasta* zugelassen. In den USA wird die Genehmigung eines neuen Markennamens erwartet.

¹⁸ Lumiracoxib wird in verschiedenen europäischen Ländern unter dem Namen *Aclasta* vermarktet. In den USA wird die Genehmigung eines neuen Markennamens erwartet.

¹⁹ Vorläufig zugelassen – vorbehaltlich des Ablaufs der Exklusivitätsfrist für die pädiatrische Form von Amlodipinbesilat

Therapiegebiet	Projekt/Präparat	Generischer Name	Indikation
Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	<i>Galvus</i>	Vildagliptin	Typ-II-Diabetes
	<i>Tekturna¹/Rasilez¹</i>	Aliskiren	Bluthochdruck
	<i>Exforge¹</i>	Valsartan, Amlodipin	Bluthochdruck
	<i>Diovan/Starlix NAVIGATOR²</i>	Valsartan, Nateglinid	Prävention von Typ-II-Diabetes, Herz-Kreislauf-bedingter Mortalität und Morbidität
Onkologie und Hämatologie	<i>Lotrel ACCOMPLISH</i>	Amlodipin, Benazepril	Bluthochdruck bei Risikopatienten
	<i>Tasigna¹</i>	Nilotinib	Chronisch-myeloische Leukämie (CML)
	<i>Tasigna¹</i>	Nilotinib	Gastrointestinaler Stromatumor (GIST)
	PTK787 ⁶	Vatalanib	Dickdarmkrebs, solide Tumoren
	<i>Glivec/Gleevec</i>	Imatinibmesilat	Glioblastoma multiforme
	EPO906	Patupilon	Eierstock- und andere solide Tumoren
	RAD001	Everolimus	Nierenzell-, Pankreas-Inselzell-Karzinome und andere solide Tumoren
	SOM230	Pasireotid	Akromegalie, gastroenteropankreatische Tumoren GEP ⁹ , Cushing-Syndrom
	PKC412	Midostaurin	Akute myeloische Leukämie (AML)
LBQ707	Gimatecan	Solide Tumoren	
LBH589	–	Kutanes T-Zell-Lymphom, hämatologische Tumoren	
Neurologie	<i>Comtan</i>	Entacapon	Parkinsonkrankheit
	<i>Exelon Pflaster</i>	Rivastigmin	Demenz
	LIC477	Licarbazepin	Bipolare Psychose
	AGO178	Agomelatin ¹⁰	Depression
	FTY720	Fingolimod	Multiple Sklerose
	SAB378	–	Chronische Schmerzen
Atemwegs-erkrankungen	QAB149	Indacaterol	COPD ¹¹
	MFF258	Formoterol und Mometason	Asthma/COPD ¹¹
	NVA237	Glycopyrroniumbromid	COPD ¹¹
Augenheilmittel, Dermatologie, Magen-Darm- und Harnwegserkrankungen (ODGU)	<i>Lucentis¹²</i>	Ranibizumab	Altersbedingte Makuladegeneration (AMD)
	<i>Lamisil</i>	Terbinafin	Pilzinfektionen der Kopfhaut bei Kindern
	PTK787	Vatalanib	AMD ¹⁴
	<i>Elidel</i>	Pimecrolimus	Trockenes Auge
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	Tegaserod	Reizdarmsyndrom mit Verstopfung
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	Tegaserod	Reizmagen
Infektionskrankheiten Transplantation, und Immunologie (IDTI)	<i>Certican</i>	Everolimus	Prävention der Organabstossung
	<i>Tyzeka/Sebivo</i>	Telbivudin	Hepatitis B
	<i>Mycograb</i>	Efungumab	Schwere Pilzinfektionen
	LDC300	Valtorcitabin	Hepatitis B
	<i>Albuferon</i>	Albumin Interferon alpha 2-b	Hepatitis C
	NM283 ¹⁶	Valopacitabin	Hepatitis C
	<i>Aurograb</i>	–	Schwere Staphylococcus-aureus-Infektionen
	AEB071	–	Transplantation (Organabstossung)
Arthritis und Knochen-erkrankungen (AB)	<i>Aclasta¹⁷</i>	Zoledronsäure	Morbus Paget
	<i>Aclasta¹⁷</i>	Zoledronsäure	Osteoporose
	<i>Prexige¹⁸</i>	Lumiracoxib	Osteoarthritis, akute Schmerzen, Dysmenorrhö
	ACZ885	–	Muckle-Wells-Syndrom
	ACZ885	–	Rheumatoide Arthritis
SMC021	Calcitonin	Osteoporose	

Wirkungsmechanismus	Formulierung	Einreichungsdatum	Phase I	Phase II	Phase III	Einreichung
Hemmer der Dipeptidyl-Peptidase-4 (DPP-4)	Oral	Eingereicht EU, USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Renin-Hemmer	Oral	Eingereicht EU, USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiotensin-II-Rezeptorantagonist (ARB) und Kalziumkanalblocker	Oral	Eingereicht EU (zugelassen USA) ¹⁹	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiotensin-II-Rezeptorantagonist (ARB) und Insulin-Sekretagogum	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiotensin-I-konvertierendes-Enzym-(ACE)-Hemmer und Kalziumkanalblocker	Oral	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
Bcr-Abl ³ -, c-Kit ⁴ und PDGFR ⁵ -Hemmer	Oral	Eingereicht EU, USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Bcr-Abl ³ -, c-Kit ⁴ und PDGFR ⁵ -Hemmer	Oral	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
VEGFR ⁷ -Hemmer	Oral	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Bcr-Abl ³ -, c-Kit ⁴ und PDGFR ⁵ -Hemmer	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Mikrotubulärer Depolymerisations-Hemmer	Intravenös	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
mTOR ⁸ -Hemmer	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Somatostatin-Analog	Injektion	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
Signaltransduktionshemmer	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Topoisomerase-I-Hemmer	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Deacetylase-Hemmer	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Katechol-O-Methyltransferase-Hemmer	Oral	Eingereicht Japan (zugelassen EU, USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
Cholinesterase-Hemmer	Transdermales Pflaster	Eingereicht EU, USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Spannungsabhängiger Natriumkanalblocker	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Melatonin-(M1/2)-Rezeptor-Agonist und Serotonin-(5-HT ₂ C)-Rezeptor-Antagonist	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Sphingosin-1-Phosphat-Rezeptoragonist	Oral	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
Cannabinoid-1-Rezeptor-Agonist	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Einmal täglich anzuwendender Beta-2-Agonist	Inhalation	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Einmal täglich anzuwendender Beta-2-Agonist und lang wirkendes Steroid	Inhalation	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Lang wirksamer antimuskarinischer Wirkstoff	Inhalation	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
VEGF ¹³ -Blocker	Intravitreale Injektion	Eingereicht EU	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der Squalen-Epoxidase in der Pilzzelle	Oral	Eingereicht USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiogenesehemmer	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
T-Zellen- und Mastzellen-Hemmer	Augentropfen	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
5HT ₄ -Rezeptoragonist	Oral	2007 (EU) ¹⁵ (zugelassen USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
5HT ₄ -Rezeptoragonist	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der Zellproliferation	Oral	Eingereicht USA, Japan (zugelassen EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der viralen Polymerase	Oral	Eingereicht EU (zugelassen USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
Anti-HSP90-Antikörper	Intravenös	2009 (USA) (eingereicht EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der viralen Polymerase	Oral	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
Lang wirkendes Interferon	Intravenös	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der viralen Polymerase	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Anti-Staph-Aureus-Antikörper	Intravenös	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Proteinkinase-C-Hemmer	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Bisphosphonat: Osteoklasten-Hemmer	Intravenös	Eingereicht USA (zugelassen EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Bisphosphonat: Osteoklasten-Hemmer	Intravenös	Eingereicht EU, USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der Cyclooxygenase-2	Oral	2007 (USA) (zugelassen EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Anti-Interleukin-1-beta-(IL-1 β)-Antikörper	Injektion	2009	██████████	██████████	██████████	██████████
Anti-IL-1 β -Antikörper	Injektion	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████
Regulator der Kalzium-Homöostase	Oral	>2010	██████████	██████████	██████████	██████████



TRADITIONELLE CHINESISCHE MEDIZIN; MACAU, CHINA

HERZ-KREISLAUF- UND STOFFWECHSELERKRANKUNGEN

Jeder vierte Erwachsene leidet an Bluthochdruck und dessen Folgen. Weltweit sind mehr als eine Milliarde Menschen betroffen. Jedes Jahr sterben sieben Millionen Menschen an den Folgen dieser Erkrankung. An Typ-2-Diabetes sterben im gleichen Zeitraum drei Millionen Menschen. Beide Erkrankungen werden immer noch unzureichend erkannt und behandelt. Novartis will deshalb ihr breites Wirkstoffportfolio zur Behandlung von Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen weiter ausbauen, um Patienten und Ärzten innovative Medikamente anbieten zu können und neue Behandlungsstandards zu setzen.

Ende Dezember genehmigten die US-Behörden die Zulassung von *Exforge*. Für Novartis war dies der Höhepunkt eines erfolgreichen Jahres, das von zahlreichen Zulassungsanträgen und positiven Entscheidungen der Behörden geprägt war. Dies ist eine hervorragende Ausgangsbasis für bedeutende Neueinführungen im Lauf der nächsten zwei Jahre.

Exforge ist die erste Bluthochdrucktherapie, die die beiden meistverschriebenen Marken-Blutdrucksenker ihrer jeweiligen Kategorien kombiniert – *Diovan* und den Kalziumkanalblocker Amlodipinbesilat. Die vorläufige Zulassung durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) bereitet den Weg für die Markteinführung von *Exforge* im September 2007 – nach dem Ablauf der exklusiven Vermarktungsrechte für Amlodipinbesilat.

In einem umfangreichen Programm klinischer Studien mit über 5 000 Patienten erreichten neun von zehn Patienten, die mit *Exforge* behandelt wurden, ihr Behandlungsziel (diastolischer Blutdruck unter 90 mm Hg oder Senkung des diastolischen Blutdrucks um mehr als 10 mm Hg gegenüber dem Ausgangswert). Der Erfolg dieser neuen Therapie steht in deutlichem Kontrast zur bisherigen medizinischen Realität: Bei schätzungsweise sieben von zehn Bluthochdruckpatienten wird die Krankheit nicht erkannt oder der angestrebte Blutdruckwert nicht erreicht.

„*Exforge* könnte für viele Menschen mit Bluthochdruck die Lösung ihrer gesundheitlichen Probleme darstellen. Denn viele Bluthochdruckpatienten benötigen gegenwärtig zwei oder drei Medikamente, um ihren Blut-

druck unter Kontrolle zu halten“, erklärt Dr. James Shannon, Head of Pharmaceutical Development bei Novartis.

Mittlerweile hält Novartis noch zwei weitere bahnbrechende Medikamente bereit, die das dynamische Portfolio im Bereich der Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen verstärken sollen: Im vergangenen Jahr wurden die klinischen Untersuchungen mit *Galvus* (Vildagliptin) und *Tekturna* (Aliskiren) abgeschlossen. Gegenwärtig prüfen die Behörden der USA und Europas die Zulassung der beiden Produkte für die Behandlung von Typ-2-Diabetes beziehungsweise Bluthochdruck.

„Wir sind im Hinblick auf die Wirksamkeits- und Sicherheitsprofile von *Galvus* und *Tekturna* sehr zuversichtlich“, so Thomas Ebeling, Leiter der Division Pharmaceuticals und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Wir werden die Produkte unverzüglich auf den Markt bringen, sobald wir von den Behörden grünes Licht erhalten.“

Beide Medikamente zeichnen sich durch einen innovativen Wirkmechanismus aus und versprechen zudem, den Krankheitsbeginn verzögern oder sogar verhindern zu können. Novartis hat inzwischen umfangreiche Endpunktstudien begonnen, um das medizinische und kommerzielle Potenzial von *Galvus* und *Tekturna* vollständig auszuschöpfen. *Tekturna* wurde in Zusammenarbeit mit Speedel entwickelt.

Endpunktstudien können einige Jahre dauern, tausende von Patienten umfassen und mehrere hundert Millionen US-Dollar kosten. Sie gelten jedoch als beste Nachweismethode, um Patienten und Ärzte von der Sicherheit und

¹ Ausserhalb der USA unter dem Markennamen *Rasilez* vermarktet

Wirksamkeit von Medikamenten zu überzeugen. Auch im Hinblick auf ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis sind Endpunktstudien für Regierungen, Versicherer und andere Kostenträger der optimale Untersuchungsstandard.

„Den Erfolg von *Diovan* haben wir massgeblich gefördert, indem wir laufend neue Behandlungsergebnisse aus Endpunktstudien gesammelt haben“, berichtet John Glasspool, der den Geschäftsbereich Cardiovascular and Metabolism von Novartis leitet. „Bei *Galvus* und *Tekturna* werden wir genauso vorgehen, um die medizinische Praxis weiter zu verbessern. Im Rahmen unserer Studien wollen wir beweisen, dass diese neuartigen Therapien das Fortschreiten von Typ-2-Diabetes und Bluthochdruck beeinflussen oder sogar verhindern können und letztendlich dazu beitragen, Leben zu retten.“

Die Nachfolge von *Diovan*

Exforge tritt die Nachfolge von *Diovan* an – dem wichtigsten Bluthochdruckmedikament von Novartis. Dessen Umsatz stieg 2006 weiter kräftig – um 15 Prozent auf USD 4,2 Milliarden. *Diovan* ist weltweit bereits der meistverschriebene Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB). Das Produkt dürfte jedoch in diesem Jahr die Amlodipin-Markenprodukte hinter sich lassen und damit das meistverkaufte Bluthochdruckmedikament der Welt werden.

Der wachsende Erfolg von *Diovan* beruht auf seiner erstklassigen Wirksamkeit und seiner Bandbreite an zugelassenen Indikationen. Diese vielfältigen Einsatzmöglichkeiten sind das Ergebnis eines umfangreichen Programms von Endpunktstudien mit mehr als 40 000 Patienten aus dem gesamten Verlauf des kardiovaskulären Kontinuums.

Dieses Programm von Megastudien lieferte im Jahr 2006 neue Ergebnisse aus einer Studie in Japan: Die grösste klinische Studie, die je mit einem ARB durchgeführt wurde, bestätigte die Wirksamkeit von *Diovan*. Die Stu-

die belegte auch das ausgezeichnete kardiovaskuläre Profil von *Diovan* – im Vergleich zu den anderen untersuchten blutdrucksenkenden Medikamenten. Die JIKEI Heart Study mit mehr als 3 000 Patienten – durchgeführt von der Jikei University School of Medicine in Tokio – wurde aus ethischen Gründen vorzeitig beendet. Eine statistische Zwischenanalyse hatte ergeben, dass *Diovan* gegenüber den Vergleichsmedikamenten (keine ARB) Schlaganfälle um 40 Prozent und Herzversagen um 46 Prozent reduzierte.

Laut Professor Dr. Sebu Mochizuki von der Universität Jikei, dem Vorsitzenden des JIKEI Heart Study Executive Committee, ist die in der Studie gezeigte signifikante Reduktion der Schlaganfälle „für die Ärzte besonders interessant, da Schlaganfälle in der japanischen Bevölkerung häufiger sind als in westlichen Gesellschaften.“

Todesursache Nummer eins

Schätzungsweise einer von vier Erwachsenen – eine Milliarde Menschen weltweit – ist von Bluthochdruck und dessen Folgen betroffen. Bluthochdruck ist die häufigste Ursache risikobedingter Todesfälle. Die Erkrankung wird jedes Jahr für den Tod von sieben Millionen Menschen verantwortlich gemacht. Alle fünf Sekunden stirbt irgendwo auf der Welt ein Mensch an einer Erkrankung, die mit Bluthochdruck zusammenhängt.

„Bluthochdruck wird unzureichend kontrolliert“, betont Dr. Matthew Weir, Professor für Medizin an der University of Maryland. „Selbst bei einer relativ grosszügigen Definition normaler Blutdruckwerte erreichen nur 30 Prozent der Patienten in den USA ihre Zielwerte“, ergänzt er. „Damit sind wir vergleichsweise sogar in einer guten Position. In Europa gelingt es noch weit weniger Patienten, ihren Blutdruck ausreichend zu kontrollieren.“

Klinische Studien haben eindeutig gezeigt, dass eine wirksame Blutdrucksenkung die Häu-

figkeit akuter Erkrankungen der Herzkranzgefässe und der Nieren senkt – ebenso wie die Häufigkeit von Schlaganfällen. Dennoch ist es für die Gesundheitsbehörden überall auf der Welt eine gewaltige Herausforderung, die Patienten lange genug in Behandlung zu halten, um sie in den Genuss dieser Vorteile kommen zu lassen.

In diesem Zusammenhang werden Kombinationstherapien von den Ärzten zunehmend als wichtiges Hilfsmittel angesehen. „Wenn zwei Medikamente nicht einzeln, sondern als Fixkombination verabreicht werden, halten sich die Patienten deutlich besser an die Therapie“, erklärt Weir. „Ich glaube, dass dies die Behandlungsmethode der Zukunft ist. Früher oder später werden wir vermutlich sogar Dreifachkombinationen entwickeln.“

Im Rahmen des Studienprogramms, an dem über 5 000 Bluthochdruckpatienten teilnahmen, erzielte *Exforge* eine klinisch signifikante Senkung des Blutdrucks und zeigte ein gutes Sicherheits- und Verträglichkeitsprofil. „Bei der Behandlung von unzureichend therapierten Patienten mit schwerem Bluthochdruck hebt sich *Exforge* zunehmend von anderen hoch wirksamen Präparaten ab“, erklärt Dr. Ameet Nathwani, Head of Clinical Development and Medical Affairs des Geschäftsbereichs Cardiovascular and Metabolism. Beispielsweise senkte *Exforge* im Rahmen einer Studie den Blutdruck stärker als eine Kombination von Lisinopril und Hydrochlorothiazid.

„Wir glauben, dass *Exforge* das wirksamste Medikament der Klasse der Blutdrucksenker werden könnte“, so Nathwani weiter.

Galvus: Ein viel versprechendes Medikament

Weltweit leiden heute schätzungsweise 240 Millionen Menschen an Diabetes (Zuckerkrankheit). Der International Diabetes Federation (IDF) zufolge dürfte sich diese Zahl bis 2025 auf 380 Millionen erhöhen. Die IDF schätzt, dass die Zahl der Diabetiker im Lauf der nächs-

ten 20 Jahre in Europa um 20 Prozent, in Nordamerika um 50 Prozent und in Lateinamerika um 85 Prozent zunehmen wird. In Afrika und Südostasien dürfte sich die Zahl der Zuckerkranken verdoppeln.

Etwa 90 Prozent der Zuckerkranken leiden an Typ-2-Diabetes. Diese Erkrankung erreicht inzwischen epidemische Ausmasse und verursacht pro Jahr mehr als drei Millionen Todesfälle. In den entwickelten Ländern ist Diabetes die Hauptursache für das Erblinden von Erwachsenen und der häufigste Grund für nicht unfallbedingte Amputationen.

Laut IDF beanspruchen die Behandlungskosten für Diabetes weltweit fünf bis zehn Prozent der nationalen Gesundheitsbudgets. Sowohl die menschlichen als auch die ökonomischen Belastungen durch die Erkrankung könnten durch massgebliche Investitionen in die Krankheitsvorbeugung gesenkt werden. Dies gilt besonders für die Früherkennung, um den Beginn diabetesbedingter Komplikationen zu verhindern.

Umgesetzt werden diese Erkenntnisse jedoch nicht. Mindestens die Hälfte der Betroffenen weiss nicht einmal von ihrer Erkrankung. Bei Typ-2-Diabetes verschlechtert sich die Blutzuckerregulation im Lauf der Zeit zunehmend. Die Erkrankung wurde früher vor allem mit steigendem Alter in Verbindung gebracht und deshalb auch Altersdiabetes genannt. Heute wird die Krankheit verstärkt auch bei jungen Menschen diagnostiziert. Typ-2-Diabetes tritt häufig bei übergewichtigen und fettleibigen Menschen auf sowie bei Personen mit einer familiären Vorbelastung.

Eine der Hauptursachen für Typ-2-Diabetes ist eine Fehlfunktion der Insulin produzierenden Inselzellen der Bauchspeicheldrüse – kombiniert mit einer Insulinresistenz, dem abnehmenden Ansprechen des Körpers auf das von den Inselzellen produzierte Insulin. Normalerweise wird der Blutzuckerspiegel durch ein labiles Gleichgewicht zwischen den Hormonen Insulin und Glukagon auf optimalem Niveau

gehalten. Insulin sorgt dafür, dass die Zellen Zucker aus dem Blut aufnehmen, um ihn als Energie zu speichern. Glukagon befördert Zucker ins Blut, um den körperlichen Energiebedarf zu decken.

Sobald die Funktion der Insulin produzierenden Betazellen und der Glukagon produzierenden Alphazellen nachlässt, gerät die Regulierung des Blutzuckerspiegels aus dem Gleichgewicht. Wenn die Insulinsekretion schwindet, wird Glukagon immer weniger kontrolliert. Dann schwebeln die Alpha-Zellen ungehemmt Glukagon ins Blut und treiben den Blutzuckerspiegel in die Höhe: Der Betroffene leidet an Typ-2-Diabetes.

Der Wirkmechanismus von *Galvus* – d.h. die Hemmung des Enzyms DPP-4 – erhöht die Insulinfreisetzung und senkt die Glukagonsekretion. Dadurch verbessert das Medikament die Fähigkeit der Beta- und Alphazellen, den Blutzucker zu registrieren und entsprechend darauf zu reagieren.

„Der Einfluss von Glukagon wurde lange unterschätzt. Immer mehr Ärzte erkennen jedoch, dass die Erhaltung des Gleichgewichts von Insulin und Glukagon nicht nur die Funktion der Inselzellen normalisieren, sondern über die periphere Glukoseverwertung auch einen positiven Einfluss auf die Insulinresistenz haben kann“, erläutert Nathwani. „Das ist einer der Gründe, warum wir von diesem neuartigen Wirkmechanismus so begeistert sind.“

Galvus wird einmal täglich oral eingenommen. Das Medikament wurde sowohl in Monotherapie als auch in Kombination mit anderen antidiabetischen Wirkstoffen untersucht. Im Rahmen von klinischen Studien mit mehr als 4 500 Patienten senkte *Galvus* über einen Zeitraum von bis zu zwei Jahren den Blutzuckerspiegel signifikant.

Galvus hebt sich auch durch seine bessere Verträglichkeit von herkömmlichen oralen Antidiabetika ab. Deshalb könnte das Medikament dazu beitragen, die Therapiedisziplin zu verbessern. Gegenwärtig erreichen die wenigsten

Patienten, die wegen Typ-2-Diabetes behandelt werden, die von der American Diabetes Association festgelegten Zielwerte.

„Die Patienten werden noch nicht optimal behandelt, da die existierenden Medikamente nur begrenzt wirksam sind und nicht gut vertragen werden“, so Shannon. „Die Patienten lassen sich ungern behandeln, weil alle Medikamente Nebenwirkungen haben – auch die so genannten Thiazolidindione (TZD). Diese Nebenwirkungen äussern sich vor allem in Form von Ödemen und Gewichtszunahme. Da sich die Patienten ohnehin ständig bemühen müssen abzunehmen, sind solche Medikamente kontraproduktiv. Psychologische Probleme und eine schlechte Therapiedisziplin sind die Folge.“

In einem direkten Vergleich zwischen *Galvus* und dem Insulinsensitizer Rosiglitazon verloren die Patienten, die mit *Galvus* behandelt wurden, im Durchschnitt mehr als ein Kilogramm Gewicht. Der durchschnittliche Gewichtsunterschied zwischen den mit Rosiglitazon beziehungsweise *Galvus* behandelten Patientengruppen betrug 2,8 Kilogramm. Neben dieser Gewichtsreduktion bewirkte *Galvus* eine mit Rosiglitazon vergleichbare Senkung des Blutzuckerspiegels.

Verlängerte Prüfung

Ende des Jahres 2006 gab Novartis bekannt, dass die US-Behörden die Zulassungsprüfung von *Galvus* um drei Monate verlängert hatten – nachdem das Unternehmen den Behörden zusätzliche klinische Daten vorgelegt hatte. Der ursprüngliche Zulassungsantrag beinhaltete Daten von ungefähr 2 800 Patienten, die über einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten mit *Galvus* behandelt worden waren. Die nachgereichten Daten umfassten zusätzliche Behandlungserfahrungen von 1 000 Patientenjahren.

Mit den ergänzenden Daten beantwortete Novartis bestimmte Fragen der FDA. Dabei ging es um Hautveränderungen, die bei Affen nach



HERSFLAND-ALTERSHEIM; JOHANNESBURG, SÜDAFRIKA

einer Behandlung mit *Galvus* beobachtet worden waren. Bei dieser Studie handelte es sich um Untersuchungen, die von der FDA im Rahmen von Zulassungsprüfungen verlangt werden. Die Affen erhielten jedoch Dosierungen, die um ein Vielfaches über der vorgeschlagenen therapeutischen Dosis lagen. Bei früheren Studien war Affen das Medikament in therapeutischer Dosierung verabreicht worden – ohne derartige Nebenwirkungen. Auch bei anderen Tierarten oder bei Patienten, die in klinischen Studien über einen Zeitraum von bis zu 24 Monaten mit *Galvus* behandelt worden waren, gab es keine vergleichbaren Befunde.

„Die FDA kann die Prüfung verlängern, wenn sie annimmt, dass ein Unternehmen bereits ausreichende Daten besitzt, um etwaige Bedenken der Behörde auszuräumen“, erklärt Shannon. „Wir haben in unseren Studien mit Patienten keine Beobachtungen gemacht, die auch nur entfernt mit den erwähnten Befunden vergleichbar wären. Deshalb haben wir die ergänzenden Daten eingereicht.“

Novartis ist im Hinblick auf die Zulassung von *Galvus* zuversichtlich und hat eine neue Runde klinischer Studien eingeläutet, um das volle therapeutische Potenzial des Medikaments aufzuzeigen. Eine Studie mit der Bezeichnung GALIANT, an der in den USA mehr als 7 500 Patienten teilnehmen, vergleicht die Sicherheit und Wirksamkeit von *Galvus* mit der Klasse der Insulinsensitizer (TZD) im Rahmen der allgemeinmedizinischen Versorgung. Im Rahmen der GALIANT-Studie werden die Wirkungen von *Galvus* bei vielen verschiedenen Patientenpopulationen untersucht. Dazu gehören beispielsweise ältere Patienten, verschiedene ethnische Gruppen und Patienten mit unterschiedlichem Body-Mass-Index.

Mit der GALIANT-Studie sollen die Ergebnisse einer kleineren Monotherapiestudie mit *Galvus* bestätigt werden: Dabei hatte *Galvus* den Blutzuckerspiegel signifikant und ähnlich wirksam gesenkt wie Rosiglitazon – ein Medikament der TZD-Klasse.

Die fünf Studien des Programms GLORIOUS sind darauf ausgelegt, das krankheitsmodifizierende Potenzial von *Galvus* zu demonstrieren. Im Rahmen der Studien wird erstens untersucht, inwieweit *Galvus* die Entstehung von Diabetes bei Patienten verhindern kann, die ein hohes Erkrankungsrisiko aufweisen. Zweitens soll ermittelt werden, in welchem Ausmass das Medikament die Krankheitsprogression bei bereits an Typ-2-Diabetes erkrankten Menschen verlangsamen kann.

Wie bei der GALIANT-Studie werden im Rahmen des GLORIOUS-Programms verschiedene Patientenpopulationen berücksichtigt. Eine Studie untersucht die Fähigkeit von *Galvus*, die Entwicklung von Typ-2-Diabetes bei asiatischen Patienten mit gestörter Glukosetoleranz – einem wichtigen Risikofaktor – zu verhindern. „Die asiatische Bevölkerung weist eine spezielle Pathophysiologie und eine hohe Erkrankungsrate von Diabetes auf“, so Nathwani.

„Wir versuchen auch herauszufinden, ob wir Patienten mit Typ-2-Diabetes stabilisieren können, indem wir *Galvus* mit der aktuellen Standardtherapie Metformin kombinieren“, fügt er hinzu. „Die meisten Ärzte setzen Metformin bereits ein. Diese Studie wird sie mit neuesten relevanten Erkenntnissen versorgen. Oft werden Studien mit Kombinationstherapien erst durchgeführt, wenn ein Medikament seit Jahren auf dem Markt ist.“

Das GLORIOUS-Programm soll zudem frühe Hinweise bestätigen, dass die Behandlung mit *Galvus* auch wesentlich zur Blutdrucksenkung beiträgt – neben den günstigen Auswirkungen auf die Blutzuckerwerte. „Wir wollen uns in Zukunft einer völlig neuen Patientengruppe widmen und Hochrisikopatienten mit Herz-Kreislauf-Erkrankungen mit *Galvus* behandeln. Bei den Studienendpunkten geht es sowohl um die Reduktion von Herz-Kreislauf-Ereignissen als auch um die Entwicklung von Diabetes“, erläutert Nathwani.

Dieser Forschungsbereich ist seit Jahren von Interesse. Novartis ist davon überzeugt,

dass die Prävention von Diabetes auch die damit verbundenen kardiovaskulären Risiken senken wird.

Parallel dazu erwartet Novartis wegweisende Daten aus der NAVIGATOR-Studie, die zu den Megastudien mit *Diovan* gehört. Dabei wird die Möglichkeit erforscht, die Entwicklung von Typ-2-Diabetes und das Auftreten von akuten Herz-Kreislauf-Erkrankungen bei Menschen mit gestörter Glukosetoleranz zu verhindern.

„Mit der VALUE-Studie konnten wir zeigen, dass die Behandlung mit *Diovan* das Neuaufreten von Diabetes um 23 Prozent senkt“, betont Nathwani. „Wir sind zuversichtlich, dass die Studien GLORIOUS und NAVIGATOR endgültige Beweise liefern werden, dass sich Herzinfarkte und Schlaganfälle durch ein verringertes Neuaufreten von Diabetes verhindern lassen.“

„Ein weiter Weg...“

Medikamente wie ACE-Hemmer und ARB, die das Renin-Angiotensin-Aldosteron-System (RAAS) blockieren, haben bei der Behandlung von Bluthochdruck eindrucksvolle Fortschritte ermöglicht. „Die gängigen Therapien haben jedoch noch nicht den Behandlungserfolg gebracht, den sich Forscher und Ärzte erhofft hatten“, erklärt Weir. „Wir haben immer noch einen weiten Weg vor uns.“

Teil des Problems scheint ein biologischer Umgehungsweg zu sein, der im Lauf der Zeit die Wirkung von Arzneimitteln beeinträchtigt, die an gewissen Stellen des RAAS blockierend eingreifen. Jahrzehntlang hatten die Wissenschaftler darüber spekuliert, ob eine direkte Hemmung des Ausgangspunktes der RAAS-Aktivierung nicht wirksamer sei. Verantwortlich für die Aktivierung des RAAS ist das Enzym Renin.

Tekturna von Novartis, der erste direkte Reninhemmer, ist seit mehr als zehn Jahren der erste neue Therapieansatz gegen Bluthochdruck.

Die Zulassungsanträge für *Tekturna*, die im vergangenen Jahr in Europa und den USA eingereicht wurden, umfassen Daten aus 44 klinischen Studien mit beinahe 8 000 Bluthochdruckpatienten. Die Ergebnisse zeigen, dass *Tekturna* den Blutdruck über einen Zeitraum von mehr als 24 Stunden nachhaltig im zweistelligen Bereich senkt. In therapeutischer Dosierung wird *Tekturna* ähnlich gut vertragen wie Placebo.

Klinische Ergebnisse, die gegen Ende des Jahres 2006 präsentiert wurden, unterstreichen die speziellen Eigenschaften von *Tekturna*: Während der gesamten Therapie von bis zu einem Jahr senkte *Tekturna* den Blutdruck nachhaltig über mehr als 24 Stunden. „Eine mehr als 24 Stunden anhaltende Wirkung könnte den Ärzten die Sicherheit geben, dass ihre Patienten im Falle des Vergessens einer Dosis – was in der Realität häufig vorkommt – keine gravierenden Folgen zu tragen haben“, so Weir. „Und das könnte ein sehr wichtiges Kriterium bei der Wahl eines blutdrucksenkenden Medikaments sein.“

Die FDA verlängerte die Prüfung von *Tekturna* im Dezember 2006 um drei Monate, um zusätzliche Daten berücksichtigen zu können. Novartis hatte diese Daten nachgereicht, um das Sicherheitsprofil des neuen Medikaments zu untermauern. Novartis arbeitet weiterhin eng mit der FDA zusammen und ist davon überzeugt, dass die ergänzenden Informationen die Zulassung von *Tekturna* in den USA unterstützen werden.

Konkrete Vorteile

Eine genauere Einschätzung der Reninhemmung durch *Tekturna* werden die Endpunktstudien mit der Bezeichnung ASPIRE HIGHER ermöglichen. Dabei handelt es sich um eine Serie von Studien im Lauf der nächsten fünf Jahre mit mehr als 30 000 Bluthochdruckpatienten. Im Rahmen von ASPIRE HIGHER soll gezeigt werden, dass *Tekturna* Behandlungsstandards neu definieren und Langzeitvorteile bieten kann, die über die Blutdruckkontrolle hinausgehen. Dazu gehören die Prävention von Bluthochdruck oder Diabetes sowie die Senkung der Herz-Kreislauf-bedingten Mortalität und Morbidität bei Hochrisikopatienten im Frühstadium der Erkrankung.

Die direkte Reninhemmung könnte sich sowohl auf das Herz als auch auf die Nieren vorteilhaft auswirken. Im Rahmen der bisherigen Studien stellten die Wissenschaftler von Novartis bei der Behandlung mit *Tekturna* eine dosisabhängige Zunahme des renalen Blutflusses fest. Im Lauf dieses Jahres werden Ergebnisse aus den Studien AVOID und ALOFT erwartet, die erste Erkenntnisse über eine mögliche protektive Wirkung von *Tekturna* liefern könnten.

Darüber hinaus belegen bisherige Studien, dass *Tekturna* die Plasmareninaktivität (PRA) senkt. Einige Wissenschaftler vertreten die Ansicht, dass eine Senkung der PRA das Risiko von Herzinfarkten und Nierenversagen herabsetzt. „Die Zahl der Bluthochdruckpatienten, die dem Risiko von Herz-Kreislauf- und Nieren-

erkrankungen ausgesetzt sind, ist enorm“, betont Shannon. „Sollte die PRA-Senkung konkrete Vorteile bieten, die über die Blutdrucksenkung hinausgehen, müssen wir diese im Rahmen des Programms ASPIRE HIGHER verdeutlichen.“

Eine Gelegenheit dazu stellt die ALTITUDE-Studie als Teil des Programms ASPIRE HIGHER dar. „Die Forschung befindet sich zwar noch im Frühstadium, aber es deutet sich an, dass die direkte Reninhemmung den Patienten wesentliche Vorteile bringen könnte“, erklärt Dr. Hans-Henrik Parving, Wissenschaftler am Steno Diabetes Center in Dänemark und Leiter der ALTITUDE-Studie.

Patienten und Ärzte auf der ganzen Welt werden die Ergebnisse mit Spannung verfolgen. „Endpunktstudien wie Val-HEFT, VALIANT und JIKEI sind für uns Ärzte Gold wert“, sagt Dr. Alan Gradman, Leiter des Herz-Kreislauf-Zentrums am Western Pennsylvania Hospital in Pittsburgh, Pennsylvania.

„Viele meiner Patienten leiden unter Begleiterkrankungen, die ich bei der Behandlung berücksichtigen muss. Dazu gehören Nierenerkrankungen oder frühere Herzinfarkte. Diese Endpunktstudien bringen der Herz-Kreislauf-Medizin nicht nur wissenschaftliche Fortschritte. Sie erleichtern mir bei der täglichen Behandlung meiner Patienten auch wichtige Entscheidungen“, fügt Gradman hinzu. „Wir sind sehr gespannt auf die Ergebnisse von Megastudien wie NAVIGATOR – wie auch auf die Resultate der geplanten Endpunktstudien mit *Tekturna* und *Galvus*.“



FORSCHUNGSINSTITUT FÜR RHEUMATOLOGIE; MOSKAU, RUSSLAND



TRANSFUSIONSRAUM, DIAGNOSTISCHES UND THERAPEUTISCHES ZENTRUM FÜR TRADITIONELLE CHINESISCHE MEDIZIN, SHUGUANG HOSPITAL; SHANGHAI, CHINA

ONKOLOGIE UND HÄMATOLOGIE

Eisenüberladung ist eine Erkrankung, die lebensbedrohlich sein kann. Sie ist eine Folge häufiger Bluttransfusionen, die zur Behandlung bestimmter Blutkrankheiten wie Thalassämie und Sichelzellenanämie nötig sind. Gegenüber bisherigen Therapien verspricht *Exjade* den Patienten eine angenehmere Behandlung und könnte deshalb auch Betroffenen zugutekommen, die bisher nicht behandelt wurden.

Cathi-Jo Langan – von ihren Freunden kurz CJ genannt – kam mit Beta-Thalassämie auf die Welt. Diese erbliche Krankheit wird durch eine Genmutation verursacht, welche die roten Blutkörperchen schädigt.

Dass sie heute noch lebt, verdankt Cathi-Jo Langan regelmässigen Bluttransfusionen seit ihrem dritten Lebensjahr. Diese haben jedoch eine ernste Nebenwirkung: die Anhäufung von Eisen im Körper, die lebensbedrohlich sein kann. Mit Hilfe des Medikaments *Desferal* von Novartis konnte Langan die Eisenüberladung über Jahre hinweg unter Kontrolle halten.

Desferal ist ein Eisenchelatbildner, der überschüssiges Eisen aus dem Körper entfernt. Obwohl das Medikament wirksam und gut verträglich ist, stellt die Behandlung für die Patienten eine grosse Belastung dar. Denn das Medikament wird mit Hilfe einer tragbaren Pumpe in Form von Infusionen verabreicht, die bis zu zwölf Stunden dauern und an fünf bis sieben Tagen pro Woche erforderlich sind. Für Langan war die Aussicht auf diese lebenslange Behandlung irgendwann unerträglich.

Im Rahmen einer öffentlichen Anhörung bei der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) schildert sie ihren belastenden Alltag: „Ich versuchte immer wieder, mir die Nadel in den Bauch zu stechen. Aber es gelang mir einfach nicht. Irgendwann sass ich völlig verzweifelt auf dem Boden und wusste nicht mehr weiter.“

Im Jahr 2003 nahm Langan an einer klinischen Studie mit einem neuen Eisenchelatbildner von Novartis teil. Das neue Medikament in Tablettenform heisst *Exjade* (Deferasirox) und kann aufgelöst in einem Glas Saft oder Wasser eingenommen werden. „Ich kann gar nicht beschreiben, wie sehr *Exjade* mein Leben verändert hat“, fügt sie hinzu.

Exjade ist der erste Eisenchelatbildner, der einmal täglich oral eingenommen werden kann. Das Medikament stellt für die Patienten einen wichtigen medizinischen Durchbruch dar und bietet einen anhaltenden Schutz gegen die schädlichen Auswirkungen einer transfusionsbedingten Eisenüberladung. Dank seiner einfachen Verabreichung könnte *Exjade* die Therapieakzeptanz deutlich verbessern. Das gilt nicht nur für Patienten mit Thalassämie, sondern auch für Transfusionspatienten mit Sichelzellenanämie, myelodysplastischen Syndromen und anderen seltenen Anämien.

Dr. Leyla Agaoglu, eine Hämatologin aus Istanbul in der Türkei, betreut in ihrer Praxis viele Patienten mit Thalassämie. Bei Menschen, die ursprünglich aus dem Mittelmeerraum stammen, tritt die Krankheit relativ häufig auf – auch bei Menschen mit asiatischer oder afrikanischer Herkunft. Agaoglu bezeichnet *Exjade* und *Glivec*, das bahnbrechende zielgerichtete Krebsmedikament von Novartis, als „die bedeutendsten Fortschritte in der Hämatologie seit Jahrzehnten.“

Seit Jahrhunderten verlassen Menschen ihre Heimat, um sich in anderen Ländern ein besseres Leben aufzubauen. Dies führte zu einer weltweiten Verbreitung von Thalassämie und anderen Anämien, die Transfusionen erfordern. Die damit verbundene Eisenüberladung wird jedoch bis heute unzureichend behandelt. In den USA leiden schätzungsweise 40 000 Menschen an Eisenüberladung infolge regelmässiger Bluttransfusionen. Bis zu zwei Drittel der Betroffenen erhalten gegenwärtig keine Chelationstherapie. Wenn Eisenüberladung nicht oder nur unzureichend behandelt wird, kann das überschüssige Eisen in der Leber, im Herzen und in verschiedenen endokrinen Orga-

nen akkumulieren. Dies kann zu schweren Erkrankungen, Organversagen und letztlich zum Tod führen.

Langan ist davon überzeugt, dass *Exjade* vielen Menschen in den USA und auf der ganzen Welt helfen könnte. „Kinder müssten keine Angst haben, wegen ihrer Behandlung gehänselt zu werden. Und Eltern könnten ihre Kinder selbstständiger werden lassen, ohne befürchten zu müssen, dass sie ihre Therapie nicht einhalten. Junge Erwachsene könnten sich besser integrieren und würden sich in ihrer Ausbildung selbstsicherer fühlen“, erklärt sie dem Ausschuss der FDA. „Wir Patienten wären nicht länger an eine Pumpe gefesselt und könnten endlich ein freies Leben führen. Und wir könnten unsere alltägliche Wut und Frustration hinter uns lassen.“

Die Nachfolge von *Desferal*

14 Jahre Forschung waren notwendig, um einen Nachfolger für *Desferal* zu entwickeln, das vor mehr als 40 Jahren auf den Markt kam. *Desferal* basiert auf einer natürlichen Substanz, die ursprünglich in einem Eisen verwertenden Bakterium mit dem Namen *Streptomyces pilosus* entdeckt worden war. Daraufhin suchten Wissenschaftler von Novartis nach einer Ersatzsubstanz. Dabei stiessen sie jedoch auf zahlreiche Hindernisse und synthetisierten hunderte von Molekülen, bevor sie den Wirkstoffkandidaten ICL670 in die klinische Entwicklung schicken konnten.

Das Programm klinischer Studien mit ICL670 – dem späteren *Exjade* – war das grösste Studienprogramm, das je mit einem in Untersuchung befindlichen Eisenchelator durchgeführt wurde. Die Studien mit über 1 000 Patienten mit zahlreichen verschiedenen Grunderkrankungen zeigten, dass *Exjade* die Eisenbelastung des Körpers wirksam kontrollieren und senken kann.

Nach einer vorrangigen Prüfung – welche die FDA nur bei innovativen Medikamenten und erheblichem medizinischem Bedarf durchführt – wurde *Exjade* im November 2005 für die Behandlung transfusionsbedingter chronischer Eisenüberladung bei Erwachsenen und Kindern ab dem zweiten Lebensjahr zugelassen. Im

August 2006 liess die Europäische Kommission *Exjade* in allen 25 Mitgliedstaaten der Europäischen Union zu. Ende 2006 war *Exjade* weltweit in mehr als 70 Ländern erhältlich.

In seinem ersten Jahr auf dem Markt erzielte *Exjade* einen Umsatz von USD 143 Millionen. „Dieses Ergebnis übertrifft all unsere Erwartungen und ist ein Zeichen für den bedeutenden medizinischen Bedarf, den *Exjade* anspricht“, so David Epstein, Head of Novartis Oncology. Erste Daten aus den USA und der Schweiz zeigen, dass 50 Prozent des Verschreibungsvolumens von *Exjade* auf Patienten zurückzuführen sind, die zuvor keine Eisenchelationstherapie erhalten hatten.

„Der Einsatz bei transfusionsbedingter Eisenüberladung ist für *Exjade* möglicherweise erst der Anfang“, ergänzt Epstein. „Neue Studien in anderen Krankheitsbereichen könnten zeigen, dass auch andere Patienten von *Exjade* profitieren könnten.“ Eine dieser Studien läuft bereits: Dabei wird *Exjade* bei der Behandlung primärer oder hereditärer Hämochromatose untersucht. Diese Krankheit wird vererbt und beruht auf einer Mutation, die zu Eisenüberladung und zur Schädigung der Leber, des Herzens und endokriner Organe führt.

Um speziell auf die Bedürfnisse der Patienten während einer Eisenchelationstherapie einzugehen, hat Novartis in den USA ein Hilfsprogramm mit dem Namen EPASS Complete Care ins Leben gerufen. Das Programm bietet den Patienten verschiedenste Dienstleistungen an. Diese reichen von Hauslieferungen durch Versandapotheken über Programme zur Förderung der Therapietreue bis zu individueller Betreuung bei der Kostenerstattung.

Der therapeutische Bedarf – und damit die Chancen für *Exjade* – dürften ausserhalb der USA und Europas sogar noch grösser sein. Die Mehrheit der Thalassämiepatienten lebt in anderen Ländern und hat häufig keinen Zugang zu umfassender medizinischer Versorgung. In einem Artikel, der 2005 im *New England Journal of Medicine* veröffentlicht wurde, machen die Hämatologen Dr. Deborah Rund und Dr. Eliezer Rachmilewitz darauf aufmerksam, dass Thalassämie weltweit eine der häufigsten genetisch bedingten Erkrankungen ist. Die meisten Betroffenen leben jedoch in weni-

ger entwickelten Ländern, in denen „sichere Transfusionen“ und Chelationstherapien nicht allgemein verfügbar sind.

„Viele Thalassämiepatienten in unterentwickelten Ländern sterben bereits als Kinder oder Jugendliche. Deshalb müssen Möglichkeiten für eine einwandfreie Betreuung geschaffen werden. Dazu gehören unter anderem sichere Blutkonserven und unterstützende Therapien mit Eisenchelatorbildnern“, fügen die Autoren hinzu.

Novartis hat den Bedarf erkannt und wird deshalb mit lokalen Gesundheitsbehörden und anderen Institutionen in den einzelnen Ländern zusammenarbeiten, um die Versorgung mit Deferasirox zu verbessern. In den meisten Ländern wird dies unter dem Markennamen *Exjade* geschehen. Bedürftigen Patienten – in Ländern des indischen Subkontinents und Afrikas, in denen ein hoher Bedarf und ein ausreichend entwickeltes Gesundheitswesen existiert – wird Novartis das Produkt unter einem eigenen Markennamen und zu einem Vorzugspreis zur Verfügung stellen.

Lebensbedrohliche Blutarmut

Thalassämiepatienten besitzen weniger rote Blutkörperchen als gesunde Menschen. Auf Grund einer vererbten Mutation kann nicht ausreichend Hämoglobin gebildet werden. Dieses Protein ist der Hauptbestandteil der roten Blutkörperchen, die den Sauerstoff in alle Teile des Körpers transportieren. Die Betroffenen leiden an Blutarmut, die lebensbedrohlich sein kann.

Durch regelmässige Transfusionen lassen sich sowohl die Zahl der roten Blutkörperchen als auch die Hämoglobinwerte normalisieren. Gleichzeitig führen sie jedoch zu einer erhöhten Eisenbelastung, welche die Leber, das Herz und andere Organe schädigt. Bereits nach zehn Transfusionen ist eine signifikante Eisenüberladung festzustellen.

Der Körper besitzt keinen eigenen Mechanismus, um überschüssiges Eisen auszuscheiden. *Desferal*, gegenwärtig die Standardtherapie bei Eisenüberladung, hat im Körper eine Halbwertszeit von 20 bis 30 Minuten und muss kontinuierlich infundiert werden. Die Überlebensrate der Patienten ist hervorragend, wenn sie an fünf oder mehr Tagen pro Woche behan-

delt werden. Sie sinkt jedoch rapide, wenn die Therapie nicht konsequent eingehalten wird.

Im Gegensatz zu *Desferal* weist *Exjade* eine Halbwertszeit von 12 bis 16 Stunden auf. Eine einzige Tagesdosis gewährleistet über mehr als 24 Stunden eine wirksame Konzentration des Chelatbildners im Blut und ermöglicht eine lückenlose Behandlung. Klinische Studien haben übereinstimmend gezeigt, dass *Exjade* für eine dosisabhängige Ausscheidung von Eisen aus dem Körper sorgt.

Bei Patienten, die *Exjade* in einer Dosierung von 20 Milligramm (mg) und 30 mg pro Kilogramm Körpergewicht erhielten, wurde eine mit *Desferal* vergleichbare Stabilisierung oder Reduktion der Körpereisenbelastung erzielt. In klinischen Studien erwies sich *Exjade* als allgemein gut verträglich. Die meisten Nebenwirkungen waren gering bis mässig und traten nur vorübergehend auf.

In entwickelten Ländern werden praktisch alle Patienten mit einer schweren Form von Thalassämie routinemässig transfundiert und gegen Eisenüberladung behandelt. Die Mehrheit der Ärzte geht davon aus, dass *Exjade* dafür sorgen wird, dass Thalassämiepatienten in Zukunft regelmässiger wegen Eisenüberladung behandelt werden als bisher. Zu diesem Ergebnis kamen Marktforschungen von Novartis. Darüber hinaus verspricht die kontinuierliche 24-stündige Eisenchelation, die *Exjade* gewährleistet, einen besseren Therapieerfolg.

Myelodysplastische Syndrome

Bei Patienten, die bereits mit einem Eisenchelatlidner behandelt werden, könnte *Exjade* die Therapiedisziplin und den Behandlungserfolg verbessern. Darüber hinaus könnte die Chelationstherapie auch bei unzureichend oder bisher nicht behandelten Patienten mit transfusionsbedingten Anämien zum Einsatz kommen.

Als neues Anwendungsgebiet kommen beispielsweise myelodysplastische Syndrome (MDS) in Frage, eine vielfältige Gruppe von Knochenmarkserkrankungen. Zu den Betroffenen gehören hauptsächlich ältere Menschen über 60 Jahren. Schätzungen deuten darauf hin, dass weltweit mehr als 200 000 Menschen an MDS leiden. Bluttransfusionen sind der wich-

tigste Bestandteil der Behandlung zur Kontrolle der Anämiesymptome.

„Die Mehrheit der Patienten mit MDS erhält jedoch keine intensive Eisenchelationstherapie“, erklärt Professor Dr. Norbert Gattermann von der Klinik für Hämatologie, Onkologie und klinische Immunologie der Heinrich-Heine-Universität in Düsseldorf, Deutschland. „*Exjade* ist zweifellos ein Durchbruch für die Eisenchelation bei Thalassämie“, so Gattermann weiter. „Bis jetzt besitzen wir jedoch keine verlässlichen Daten, in welchem Mass die Morbidität und Mortalität bei MDS mit Eisenüberladung zusammenhängen.“

Laufende Forschungsprojekte könnten diese Informationslücken in absehbarer Zeit schliessen. Eine von Hämatologen der Universität Pavia in Italien durchgeführte Studie zeigte beispielsweise, dass regelmässig transfundierte MDS-Patienten eine signifikant verkürzte Überlebenszeit gegenüber Patienten aufwiesen, die nicht auf Transfusionen angewiesen waren. Die Studie liess den Schluss zu, dass die Entwicklung einer sekundären Eisenüberladung einen signifikanten negativen Effekt auf das Überleben von regelmässig transfundierten MDS-Patienten hat. Im Rahmen der Jahrestagung der American Society of Hematology 2006 präsentierten Ärzte der University of British Columbia in Kanada erste wissenschaftliche Belege, dass eine Eisenchelationstherapie den klinischen Behandlungserfolg bei MDS-Patienten verbessern kann.

Im Mai 2005 kamen über 30 führende Hämatologen aus verschiedenen Ländern anlässlich des achten internationalen Symposiums über myelodysplastische Syndrome im japanischen Nagasaki zusammen. Dabei erarbeiteten sie Richtlinien für die Diagnose, Überwachung und Kontrolle von Eisenüberladung bei MDS. Laut Gattermann, der an dem Symposium teilnahm, weisen die Nagasaki-Richtlinien darauf hin, dass MDS-Patienten mit einem geringen Risiko und einer geschätzten mittleren Überlebenszeit von fünf oder mehr Jahren am ehesten von einer Chelationstherapie profitieren. „Bei diesen Patienten besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Eisenüberladung zu klinisch relevanten Problemen führen wird“, erklärt er.

Gattermann geht davon aus, dass die Eisenchelation für ungefähr ein Drittel aller MDS-Patienten in Frage kommt. „Während die Forschung voranschreitet, wird gleichzeitig die demografische Entwicklung zu einem erweiterten Einsatz von Eisenchelatlidnern beitragen“, fügt er hinzu.

„In den Industrieländern wächst der Anteil älterer Menschen an der Gesamtbevölkerung. Und vor allem bei älteren Menschen kommt MDS häufig vor. Daher wird die Zahl der MDS-Patienten in den kommenden Jahren steigen“, betont Gattermann. „Hämatologen und andere Ärzte haben die Chelationstherapie bisher nur zögerlich eingesetzt. Gründe dafür sind die Probleme mit der Therapietreue und die Komplikationen, die mit *Desferal* verbunden sind. Die Gefahren der Eisenüberladung werden jedoch zunehmend erkannt. Gleichzeitig wächst die Bereitschaft für den Einsatz der Chelationstherapie, da *Exjade* die Behandlung so stark vereinfacht.“

Sichelzellenanämie

Die Sichelzellenanämie ist eine der häufigsten angeborenen Anämien, die mit Transfusionen behandelt werden. In den USA sind mehr als 70 000 Menschen davon betroffen. Zudem kommen jedes Jahr rund 250 000 Kinder mit dieser Erkrankung auf die Welt. Dies geht aus Schätzungen der National Institutes of Health der USA hervor.

Die Krankheit beruht auf einer Mutation, die zu sichelförmigen roten Blutkörperchen führt. Diese veränderten Blutkörperchen können kleine Blutgefässe nur schwer passieren. Die damit verbundenen Komplikationen reichen von Blutarmut über häufige Infektionen bis zum akuten Thoraxsyndrom – einer Blockade des Sauerstofftransports in winzigen Blutgefässen der Lunge. Auch das Schlaganfallrisiko steigt dramatisch, da die deformierten Blutzellen wichtige Blutgefässe verstopfen, die das Gehirn mit Sauerstoff versorgen.

Die Mutation blieb vor allem deshalb erhalten, weil sie einen Überlebensvorteil gegen die schwerste Form der Malaria bietet, die durch *Plasmodium falciparum* ausgelöst wird. Deshalb ist die Mutation bei Menschen verbreitet, deren Familien aus afrikanischen Ländern süd-

lich der Sahara, dem Mittelmeerraum, Lateinamerika und Indien stammen.

Dank Fortschritten bei der Diagnose und Behandlung hat sich die Erkrankung in den vergangenen Jahrzehnten zu einer chronischen Erkrankung entwickelt. Früher verlief die Erkrankung für Kinder oft tödlich. Heute haben die Betroffenen eine mittlere Lebenserwartung von über 40 Jahren. „Eine bessere Behandlung der Krankheit – insbesondere ein umfangreicher Einsatz von regelmässigen Bluttransfusionen – könnte den Patienten jedoch noch weitere Vorteile bringen“, betont Dr. Kwaku Ohene-Frempong, Professor für Pädiatrie an der University of Pennsylvania und Direktor des Sickie Cell Center am Children's Hospital of Philadelphia.

„Wir wissen, dass Transfusionen sowohl Schlaganfälle als auch andere Komplikationen der Sichelzellenanämie verhindern können. Mittlerweile erhalten immer mehr unserer Patienten regelmässige Bluttransfusionen“, ergänzt Ohene-Frempong. „Mit dem zunehmenden Einsatz von Bluttransfusionen entwickelt sich jedoch die Eisenüberladung zu einem der grössten Probleme der Patienten. Wir sind so begeistert von *Exjade*, weil es die Therapie treue unserer Patienten sowie den Behandlungserfolg der Eisenchelationstherapie verbessern kann.“

Ohene-Frempong hat ein ganz persönliches Interesse an der Sichelzellenanämie. Als einer der weltweit führenden Spezialisten auf diesem Gebiet spielte er eine entscheidende Rolle bei richtungsweisenden Forschungsprojekten. Diese haben dazu beigetragen, die Diagnose und Behandlung der Erkrankung in den vergangenen vierzig Jahren zu revolutionieren. Ohene-Frempong trat 1968 als Spitzenathlet für sein Heimatland Ghana bei den olympischen Spielen an. Bis zu einer routinemässigen Untersuchung vor den Spielen in Mexiko City war ihm nicht bewusst, Träger der Genmutation zu sein. „Die Ärzte hatten Bedenken, dass sich die Höhenlage von Mexiko City auf Menschen mit dem Sichelzellenallel negativ auswirken könnte“, erinnert sich Ohene-Frempong. „Unser Arzt empfahl allen Teammitgliedern, sich testen zu lassen. Dabei stellte sich heraus, dass ich zu den Betroffenen gehöre.“

Vier Jahre später, nachdem Ohene-Frempong sein Medizinstudium an der Yale University begonnen hatte, wurde bei seinem neugeborenen Sohn Sichelzellenanämie diagnostiziert. Damals gab es in den USA nur zwei Krankenhäuser, die Neugeborene routinemässig auf Sichelzellenanämie untersuchten – eines davon in Yale. „Zu dieser Zeit wurde in hämatologischen Fachbüchern noch behauptet, dass Sichelzellenanämie bei Neugeborenen nicht festzustellen sei“, erzählt Ohene-Frempong. „Wir hatten das grosse Glück, einen ausgezeichneten Arzt zu haben. Er stellte die Diagnose, behandelte unseren Sohn prophylaktisch mit Penicillin undklärte meine Frau und mich über die Krankheit auf.“

Heute ist eine Untersuchung von Neugeborenen auf Sichelzellenanämie in 49 Staaten der USA vorgeschrieben. Auch in vielen Ländern Europas werden Neugeborene diesbezüglich routinemässig untersucht. Vor allem diesen Untersuchungen ist es zu verdanken, dass die Lebenserwartung der Betroffenen in den vergangenen Jahrzehnten deutlich gestiegen ist.

Während eines Aufenthalts in Ghana im Rahmen seiner Doktorarbeit konnte Ohene-Frempong verstärkt seinem Interesse an der Sichelzellenanämie nachgehen. Er sammelte Zehnjahresdaten eines grossen städtischen Krankenhauses und musste dabei feststellen, dass in der Vergangenheit nur sehr wenige Kinder gegen Sichelzellenanämie behandelt worden waren.

„Die Ärzte in Ghana diagnostizierten die Krankheit schlicht und einfach nicht. Zudem waren sie sich des Ausmasses dieser Erkrankung kaum bewusst“, fügt er hinzu. „Im Gegensatz zu meinem Sohn starben viele Kinder an dieser Krankheit, ohne dass die Diagnose gestellt worden wäre. Niemand kannte die tatsächliche Ursache dieser Todesfälle.“ Nach Yale zurückgekehrt, spezialisierte sich Ohene-Frempong auf Hämatologie und die Sichelzellenanämie.

In den 1990er-Jahren bauten Wissenschaftler auf dem Erfolg der routinemässigen Untersuchung von Neugeborenen auf. Sie entwickelten eine Ultraschalltechnik, mit der bei Kindern ein hohes Risiko für Schlaganfälle und andere schwere Komplikationen erkannt wer-

den kann. „Sobald wir erste Anzeichen einer schweren Erkrankung feststellen, behandeln wir die Kinder mit regelmässigen Transfusionen und können damit Schlaganfälle verhindern. Ausserdem fanden wir heraus, dass Transfusionen möglicherweise auch anderen Komplikationen vorbeugen können“, so Ohene-Frempong weiter.

Regelmässige Bluttransfusionen können das Schlaganfallrisiko bei Kindern, die mit Hilfe des Ultraschalltests identifiziert wurden, signifikant senken. Zu diesem Ergebnis kam eine wegweisende Studie in den USA mit der Bezeichnung Stroke Prevention Trial in Sickie Cell Anemia (STOP). Darüber hinaus senken Transfusionen das Risiko wiederholter Schlaganfälle, die bei nahezu zwei Dritteln der unbehandelten Kinder mit Sichelzellenanämie auftreten.

Als Medizinstudent hatte Ohene-Frempong geplant, in Ghana zu praktizieren. Seine hervorragende Karriere in den USA verzögerte jedoch die Rückkehr in seine Heimat. Im Jahr 1995 verwirklichte er seinen Traum und eröffnete in Kumasi, der zweitgrössten Stadt des Landes, Ghanas erstes Zentrum für Neugeborenen-Screenings. In diesem Zentrum, das teilweise von den National Institutes of Health der USA finanziert wird, sind bereits zehntausende Neugeborene untersucht worden. Das Zentrum gewährleistet zudem die Behandlung von über 10 000 Patienten mit Sichelzellenanämie.

„Das Bewusstsein für die Erkrankung ist enorm gewachsen. Aus dem ganzen Land kommen Mütter nach Kumasi, um ihre Babys untersuchen zu lassen“, stellt Ohene-Frempong fest. Obwohl das Zentrum laufend ausgebaut wird, sind dessen Ressourcen angesichts des gewaltigen Bedarfs im Land und in ganz Afrika verschwindend gering. Afrika ist von der weltweiten Krankheitsbelastung durch Sichelzellenanämie am schwersten betroffen. „Wir haben zu wenige Ärzte und Krankenschwestern“, beklagt Ohene-Frempong. „Für mich ist besonders gravierend, dass wir in Ghana keinen guten Transfusionsservice haben. Das ist ein grosses Problem. Um derartige Zentren in ganz Afrika aufbauen zu können, brauchen wir jede mögliche Unterstützung.“



BYL NAIR CHARITABLE HOSPITAL & TOPIWALA NATIONAL MEDICAL COLLEGE; MUMBAI, INDIEN



NOVARTIS INSTITUTES FOR BIOMEDICAL RESEARCH; CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS (USA)

„TRANSLATIONAL MEDICINE“ BEI NIBR: VON DER GRUNDLAGENFORSCHUNG ZU NEUEN MEDIKAMENTEN

Die Entwicklung innovativer Medikamente setzt ein tiefgreifendes Verständnis der Krankheitsmechanismen voraus. Ein Paradebeispiel dafür ist Typ-2-Diabetes: Wissenschaftler der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) haben neue therapeutische Ansatzpunkte identifiziert und viel versprechende Wirkstoffe in die Entwicklung geschickt. Gleichzeitig sammeln die Institute Erkenntnisse über die Grundlagen der Krankheit und führen wegweisende Studien mit hoch angesehenen akademischen Institutionen durch.

Als Professor Dr. Mark Fishman die Leitung der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) übernahm, kündigte er eine Revolution der Arzneimittelforschung an.

Im Sinne dieser Vision wies Fishman kompromisslos auf notwendige Veränderungen hin: „Wir wissen einfach noch zu wenig über die molekularen Ursachen vieler Erkrankungen. Solange wir die Krankheitsmechanismen nicht verstehen, können wir keine Medikamente dagegen entwickeln. Obwohl unsere wissenschaftlichen Erkenntnisse in den kommenden Jahren ständig wachsen werden, sollten wir nicht versuchen, Krankheiten zu behandeln, die wir noch nicht ganz verstehen.“

Dieser Wissensdrang ist in den Forschungslabors der NIBR weltweit spürbar. Das beste Beispiel für die Arbeit der verschiedenen Einheiten der NIBR liefert derzeit wohl der Bereich für Diabetes und Stoffwechselerkrankungen. Die Abteilung sammelt kontinuierlich grundlegende neue Erkenntnisse über eine bedeutende Krankheit, identifiziert gleichzeitig neue biologische Ansatzpunkte und bringt am laufenden Band viel versprechende Wirkstoffkandidaten hervor, die in die Entwicklung eintreten können.

Gegen Ende des Jahres 2006 veröffentlichten die NIBR erste Ergebnisse einer richtungsweisenden Studie, die in Zusammenarbeit mit zwei akademischen Institutionen durchgeführt wird. Die Studie soll dazu beitragen, die genetischen Ursachen von Diabetes zu entschlüsseln. Die ersten Ergebnisse lieferten deutliche Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen Typ-2-Diabetes und bislang unbekanntem Krankheitsgenen. Darunter befanden sich auch Gene, welche die Funktion der Mitochondrien

kontrollieren. Mitochondrien sind winzige intrazelluläre Kraftwerke und ein Kernbereich der Diabetesforschung der NIBR.

Darüber hinaus wurden im Rahmen dieser Partnerschaft andere überraschende genetische Faktoren entdeckt, die bei Diabetes eine Rolle spielen und zu weiteren revolutionären Therapieansätzen führen könnten. Die Studie wird gemeinsam mit der Universität Lund in Schweden und dem Broad Institute durchgeführt, einem renommierten Wissenschaftszentrum in der Nähe des Hauptsitzes der NIBR in Cambridge, Massachusetts.

„Diese Partnerschaft schafft eine Grundlage für neue Hypothesen über Typ-2-Diabetes“, sagt Dr. Thomas Hughes, Head of the Diabetes and Metabolism Disease Area der NIBR. „Welche dieser Hypothesen entscheidend zur Entwicklung klinischer und medizinischer Ansätze beitragen wird, wird sich im Verlauf der nächsten Jahre herausstellen“, ergänzt er. „Danach werden wir Diabetes mit anderen Augen betrachten. Und damit sind wir in einer sehr privilegierten Position.“

Pragmatische Portfoliostrategie

Die Entwicklung des Bereichs für Diabetes und Stoffwechselerkrankungen veranschaulicht die dynamische Expansion der NIBR, die 2007 ihren fünften Jahrestag feiern werden. Seit der Entscheidung, in Cambridge ein neues Forschungszentrum zu gründen und den globalen Forschungshauptsitz in die USA zu verlegen, konnte Novartis beinahe tausend Wissenschaftler rekrutieren, weiterbilden und an sich binden.

„Die jüngste Geschichte unseres Bereichs ist beispielhaft für die enorme Entwicklung der NIBR in den vergangenen Jahren“, so Hughes. „Diese Forschungsorganisation besitzt eine Dynamik, die selbst für Novartis aussergewöhnlich ist.“

Die Abteilung für Diabetes und Stoffwechselerkrankungen wuchs von ursprünglich 30 Wissenschaftlern, die 2002 mit Hughes von New Jersey nach Cambridge umzogen, auf über 150 Personen an. Selbst während der Aufbauphase gab es keine Befreiung von dem unerbittlichen Produktivitätsdruck und der konsequenten Bewertung der Ergebnisse, welche die industrielle Forschung ausmachen.

„Von Anfang an war uns allen klar, dass wir keine Zeit zu verlieren hatten“, erinnert sich Hughes. „Zunächst mussten wir uns eine Ausgangsposition schaffen. Deshalb suchten wir nach erstklassigen Wirkstoffkandidaten, deren Entwicklung schrittweise aufeinander abgestimmt werden konnte. Denn nur so konnten wir nachhaltig produktiv sein und gleichzeitig unsere neuen Mitarbeitenden mit den verschiedenen Stadien der Wirkstoffforschung vertraut machen.“

Die Lösung lag in einer pragmatischen Portfoliostrategie mit kurz-, mittel- und langfristigen Projekten unterschiedlicher Innovations- und Risikostufen. Das mittelfristige Forschungsprogramm befasste sich mit einer möglichen Verbindung zwischen Störungen des Fettstoffwechsels und Diabetes.

Fette erfüllen im Körper verschiedene Funktionen. Sie sind ein wichtiger Rohstoff für die Bildung von Zellmembranen und stellen eine sehr effiziente Energiequelle dar. Wenn der Körper jedoch einem Übermass an Fettsäuren ausgesetzt ist – wegen mangelnder Bewegung oder Übergewicht – müssen sich die Zellen gleichsam entscheiden, ob das Fett zur Energiegewinnung verbrannt oder der Überschuss gespeichert werden soll. Die Akkumulation von Fettsäuren in bestimmten Geweben – wie beispielsweise der Skelettmuskulatur – scheint die

Insulinsignalwege zu stören und den Beginn einer Insulinresistenz und damit den Beginn von Typ-2-Diabetes zu fördern.

Um das grundlegende Problem anzugehen, konzentrierten sich die Wissenschaftler von Novartis auf biologische Schalter. Diese steuern vermutlich die Entscheidung der Zellen, ob Fette verbrannt oder gespeichert werden sollen. Die Forscher testeten die Hypothese, dass eine erhöhte Fettverbrennung die Entwicklung einer Insulinresistenz unterdrücken und den Beginn von Typ-2-Diabetes hinauszögern könnte – selbst bei Personen mit fettreicher Ernährung.

„Diese (biologischen) Ansatzpunkte haben wir nicht allein entdeckt. Ihre Auswahl geht auf einige exzellente wissenschaftliche Publikationen und Ratschläge externer Partner zurück. Aber unser Forschungsprogramm ist sehr umfangreich, und wir stehen anderen Forschergruppen der Branche, die auch in diesem Bereich arbeiten, in nichts nach“, betont Hughes.

„Es sieht jedoch so aus, als würden wir mit der Erforschung des Fettstoffwechsels bei Fettleibigkeit bessere Ergebnisse erzielen als auf dem Gebiet der Insulinresistenz selbst“, fügt er hinzu. „Das ist ein gutes Ergebnis, denn wir sind an dieses Problem unvoreingenommen herangegangen. Das Projekt bringt Wirkstoffe hervor, die für die Behandlung von extremem Übergewicht sehr nützlich sein könnten. Ende 2006 wird der erste Wirkstoff in die Entwicklung eintreten.“

Intrazelluläre Kraftwerke

Im Jahr 2003 – während das Forschungsprogramm zum Fettstoffwechsel lief – startete Hughes ein visionäres Projekt, das er seit Jahren geplant hatte.

Die Gelegenheit dazu ergab sich, als Fishman ein „Meilensteinprogramm“ ins Leben rief, um den Wissenschaftlern der NIBR den nötigen Freiraum für risikoreichere Projekte zu verschaffen. Diese Projekte sollten es ermögli-

chen, die Pipeline weiter mit hoch innovativen Therapieansätzen zu füllen, die direkt in den Krankheitsprozess eingreifen.

Hughes war seit fast zehn Jahren davon überzeugt, dass Typ-2-Diabetes durch eine Verstärkung der Mitochondrienaktivität wirksam behandelt werden könnte. Mitochondrien sind als winzige „Kraftwerke“ für die Energiegewinnung der Zellen zuständig. „Ich kam zu dem Schluss, dass wir einen Weg finden müssten, Diabetes durch eine Erhöhung der Mitochondrienzahl oder -funktion zu behandeln“, erinnert sich Hughes. „Als Dr. Fishman von diesem Meilensteinprogramm sprach, erzählte ich ihm von meiner Idee, über der ich seit Jahren gebrütet hatte. Und endlich wagten wir einen Versuch.“

Die Rolle der Mitochondrien war ins Blickfeld geraten, weil bei Patienten mit Typ-2-Diabetes – und bei älteren Menschen mit eingeschränkter Insulinempfindlichkeit – eine verminderte Mitochondrienfunktion beobachtet worden war. Diese Beobachtungen wurden durch elektronenmikroskopische Untersuchungen unterstützt. Bei Patienten mit Typ-2-Diabetes waren die Mitochondrien kleiner und weniger funktionsfähig als bei gesunden Kontrollpersonen.

Dr. Gerald I. Shulman, Professor für Medizin an der Yale University School of Medicine, berichtete, dass Insulinresistenz speziell bei älteren Menschen mit einer verminderten Mitochondrienaktivität verbunden ist. „Allmählich erhärteten sich die Beweise für eine Verbindung zwischen einer geringen Mitochondrienaktivität und Typ-2-Diabetes“, ergänzt Hughes.

Aber selbst als genügend Beweise vorlagen, hatten die Wissenschaftler ein beachtliches Hindernis zu überwinden. Denn es gab noch keine validierten Ansatzpunkte – weder für die Steuerung der Aktivität von Mitochondrien noch für deren Neubildung, der so genannten Mitochondriogenese. „Wir mussten praktisch bei null anfangen“, so Hughes.

Gleichzeitig mit dem Beginn des Meilensteinprojekts zur Erforschung der Mitochondrien wurde innerhalb der Abteilung für Diabetes und Stoffwechselerkrankungen ein Forschungsteam gebildet, das sich auf die Identifizierung von neuen Ansatzpunkten konzentrieren sollte. „Wir stellten ein brandneues Team zusammen, dessen Mitglieder Qualifikationen mitbrachten, die in unserer Gruppe bislang nicht vertreten waren“, erklärt Hughes. „In der Vergangenheit fanden wir neue Ansatzpunkte nur in der wissenschaftlichen Literatur. Heute investieren wir in solche Initiativen zur Entdeckung neuer Ansatzpunkte etwa ein Viertel der Mittel für biologische Grundlagenforschung.“

Die Suche nach Genen, die an der Regulation der Mitochondrien beteiligt sind, ist ein Paradebeispiel für den systematischen Einsatz modernster Forschungswerkzeuge. Alle Gene der menschlichen Erbsubstanz – sowie die Gene von Hefen und Fruchtfliegen – wurden systematisch nach Aktivität in Bezug auf Mitochondrien durchsucht. „Das ist der heutige Stand der Wissenschaft – wir sind erstmals in der Lage, umfassend zu arbeiten“, so Hughes.

Das Meilensteinprogramm verschaffte Novartis einen Vorsprung auf diesem Gebiet. Die Abteilung arbeitet gegenwärtig an mehreren Ansatzpunkten, um die Mitochondrienfunktion im Hinblick auf die Behandlung von Typ-2-Diabetes und verwandten Stoffwechselstörungen zu verstärken. Darüber hinaus gilt die Mitochondriogenese als möglicher Ansatzpunkt für die Behandlung weiterer Krankheiten. Dazu gehören Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Muskelschwund und neurodegenerative Erkrankungen. Die Abteilung für Diabetes und Stoffwechselerkrankungen arbeitet mit anderen Abteilungen der NIBR zusammen, um die Validierung der biochemischen Prozesse in diesen Krankheitsbereichen zu beschleunigen.

„Das Mitochondrienprojekt könnte Erkenntnisse über die umfangreichen Zusam-

menhänge von Degenerationsprozessen liefern. Darin liegt möglicherweise der wahre Wert des Projekts“, erklärt Hughes. „In den nächsten Jahren werden wir uns auf eine Auswahl von Ansatzpunkten konzentrieren, die mit vielen grundlegenden Problemen des Alterungsprozesses in Verbindung stehen und für die Entwicklung von Medikamenten geeignet sind. Der Alterungsprozess äussert sich individuell in unterschiedlichen gesundheitlichen Problemen: Während manche Menschen an Typ-2-Diabetes erkranken oder schwerhörig werden, verlieren andere ihre Muskelkraft oder werden dement.“

„Dies ist eines unserer grossen Projekte“, ergänzt Hughes. „Wir arbeiten auf allen Ebenen, unter anderem an der chemischen Synthese von Wirkstoffmolekülen. Wir haben bereits Ansatzpunkte gefunden, die wir beeinflussen können, und scheinen dabei die gewünschten Effekte zu erzielen – zumindest im Tiermodell.“

Novartis gibt normalerweise keine Informationen über vorklinische Projekte heraus. Dennoch sprechen Hughes und seine Teammitglieder im Rahmen von Informationsveranstaltungen für Finanzanalysten und wichtigen Wissenschaftstagungen offen über das Interesse des Unternehmens an der Mitochondriogenese. „Wir können nicht genau bekannt geben, was wir entdeckt haben“, betont Hughes. „Aber wir betrachten es als unsere Aufgabe, die Öffentlichkeit über die Grundlagenbiologie zu informieren und zu zeigen, wie diese funktioniert.“

Im Erbgut verborgen

Als Fishman im Jahr 2004 die Partnerschaft mit dem Broad Institute und der Universität Lund einging, um die genetischen Ursachen von Typ-2-Diabetes zu erforschen, bezeichnete er das Dreijahresprojekt gegenüber der Wissenschaftszeitschrift „Science“ als Botschaft an die medizinische Wissenschaft: Die Patienten

sollten an erster Stelle stehen.

Das Projekt war das jüngste einer Reihe wichtiger Projekte von Novartis. Das Unternehmen verfolgte damit das Ziel, das volle Potenzial des Human Genome Project durch „Funktionalisierung“ des Erbguts auszuschöpfen. Dabei sollten die biologischen Funktionen der geschätzten 30 000 Gene des Menschen und deren Bedeutung bei wichtigen Krankheiten enträtselt werden.

Die bisherigen Ergebnisse übertrafen alle Erwartungen. „Wir wissen, dass Diabetes sehr stark erblich bedingt ist. Die entscheidende Information für die Behandlung der Erkrankung muss also im Erbgut verborgen sein“, erklärt Hughes. „Nach dieser Information suchten wir. Wir wollten Möglichkeiten aufzeigen, wie aus Patientenpopulationen die Patienten ermittelt werden könnten, die am ehesten auf ein bestimmtes Medikament ansprechen. Ausserdem hofften wir, auf der Basis dieser Erkenntnisse in anderen Bereichen neue Signalwege und Knotenpunkte zu finden, die als Ansatzpunkte geeignet wären.“

Im Rahmen der Partnerschaft werden DNA-Proben von rund 3 000 Diabetespatienten untersucht, die von Professor Leif Groop und seinem Team an der Universität Lund in Südschweden behandelt werden. Ergänzend zu den Proben wurden die jeweiligen Patientengeschichten genau erfasst, wobei die Identität der Patienten geschützt blieb.

Dem Fachbereich am Broad Institute – das eine Kooperation zwischen dem Massachusetts Institute of Technology, der Harvard Universität mit ihren angeschlossenen Krankenhäusern und dem Whitehead Institute for BioMedical Research darstellt – gehören zahlreiche Wissenschaftler an, die im Rahmen des Human Genome Project eine entscheidende Rolle gespielt haben.

„Wir sammeln im Wesentlichen Informationen über 500 000 Genorte im Genom von 3 000 Patienten mit Typ-2-Diabetes. Damit erfassen wir zwar nicht alle Gene, aber eine grosse und hoch repräsentative Auswahl“, so

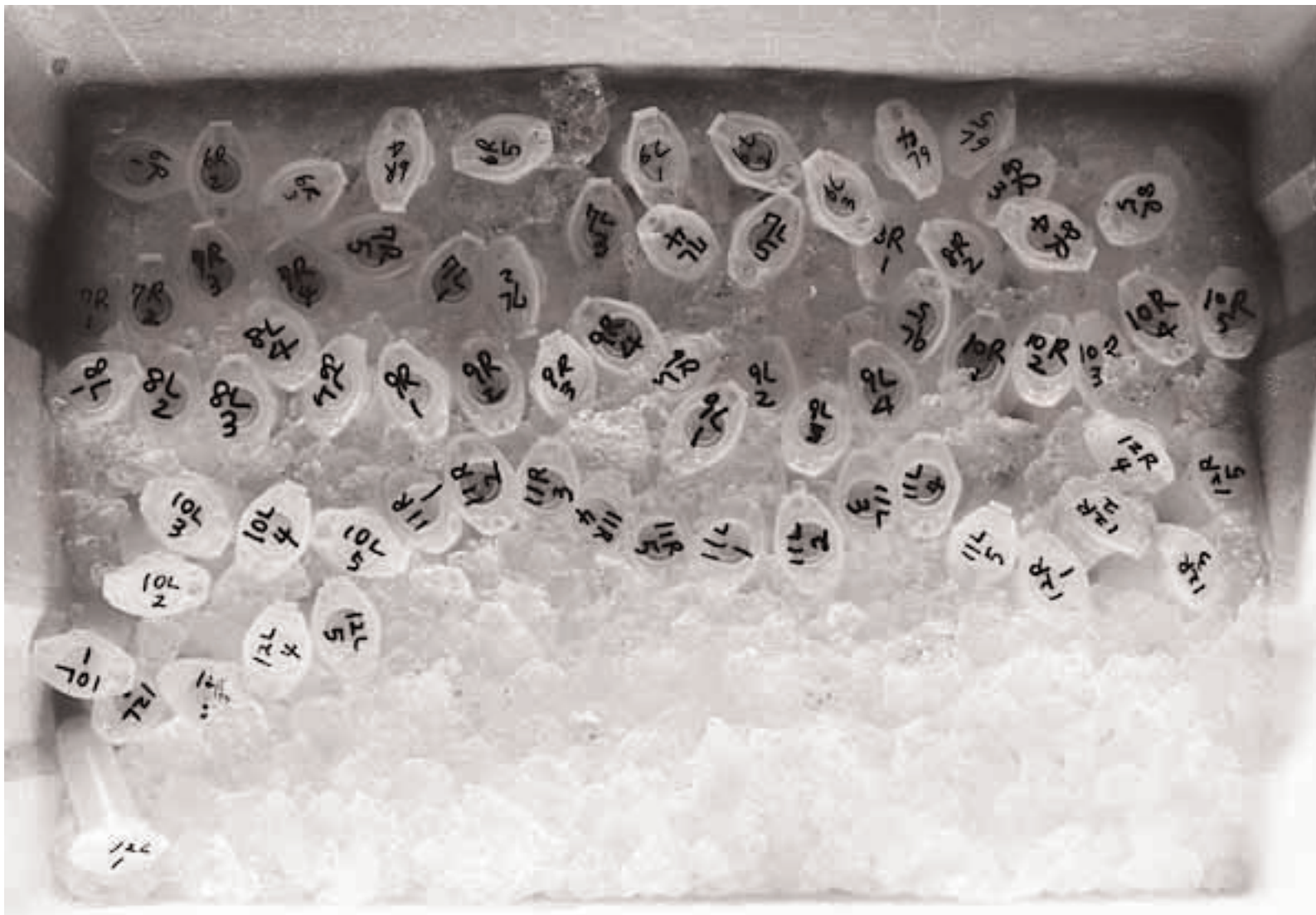
Hughes.

„Da wir uns auf die Bedürfnisse der Patienten und Ärzte konzentrierten, konnten wir Gesichtspunkte, die für die Ärzte wenig relevant waren, herausfiltern und gleichzeitig ihre dringendsten Fragen beantworten“, fügt er hinzu. „So werden wir hoffentlich die wichtigsten genetischen Auslöser von Diabetes kennen lernen – wie auch die genetischen Auslöser anderer Merkmale dieser Patientenpopulation. Dazu gehören der Body-Mass-Index, Insulinresistenz, die Blutwerte von Lipoproteinen hoher und geringer Dichte (HDL- und LDL-Werte), der Blutdruck sowie eine grosse Zahl anderer Charakteristika.“

Novartis und das Broad Institute werden die Daten zur genetischen Variation, die im Rahmen der Kooperation gesammelt werden, im Internet für Wissenschaftler weltweit öffentlich zugänglich machen.

„Es handelt sich um eine gewaltige Menge von Informationen, die in einer unabhängigen Population nachgebildet werden müssen“, so Hughes. „Wir beginnen gerade, die wahre Aussage der Daten zu erkennen, und stellen fest, dass wir die Krankheit bisher gleichsam durch das falsche Ende des Fernrohrs betrachtet haben. Beispielsweise gibt es Veränderungen in Abschnitten des Genoms, welche die Immunfunktion kontrollieren und gleichzeitig eine Verbindung zu Typ-2-Diabetes aufweisen. Und es gibt Gene, die offenbar die Entwicklung des Körpers so beeinflussen, dass der Betroffene eine Anfälligkeit für Typ-2-Diabetes entwickelt. Das ist alles sehr seltsam und mysteriös und nur schwer zu verstehen.“

„Die Branche braucht dringend derartige Informationen über Typ-2-Diabetes. Die Informationsmenge ist jedoch so umfangreich, dass sie von einem einzigen Unternehmen nicht verarbeitet werden kann“, ergänzt er. „Die Daten gehören im Grunde der Menschheit – nicht einem einzelnen Pharmaunternehmen. Wenn wir diese Informationen für uns behalten würden, hätten wir wenig davon. Wir erreichen mehr, wenn wir andere an der Verarbeitung



NOVARTIS INSTITUTES FOR BIOMEDICAL RESEARCH; TSUKUBA, JAPAN

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Die neue strategische Wachstumsplattform erzielt im Jahr 2006 eine starke Performance. Novartis gründet die neue Division nach der vollständigen Übernahme der Chiron Corporation im April 2006.

Seit der Akquisition im April 2006 verzeichnet die Division einen Nettoumsatz von USD 956 Millionen. Der Nettoumsatz stieg im Zeitraum von acht Monaten um 42% – gegenüber dem Vergleichszeitraum 2005 (gemäss Berichterstattung von Chiron). Dies ist hauptsächlich auf die starke Zunahme der Grippeimpfstofflieferungen in den USA zurückzuführen.

Novartis ist heute der zweitgrösste Lieferant von Grippeimpfstoffen in den USA. Das solide Produktportfolio umfasst unter anderem Meningokokken-, Kinder- und Reiseimpfstoffe zum Schutz vor zahlreichen lebensbedrohlichen viralen und bakteriellen Erkrankungen.

Die starke Pipeline unterstützt die wichtigsten Geschäftsbereiche und befasst sich darüber hinaus mit neuen Krankheitsgebieten. Novartis konzentriert sich vorrangig auf die Herstellung von Grippeimpfstoffen mittels modernster Produktionstechnologien auf der Basis von Zellkulturen sowie auf Pandemie-/Präpandemie-Impfstoffe gegen H5N1-Stämme. Impfstoffe gegen Meningitis könnten sich in Zukunft zu starken Wachstumsträgern entwickeln.

Das Diagnostikgeschäft wird unter dem Namen „Chiron“ weitergeführt. Der Geschäftsbereich widmet sich neuartigen Bluttests, um die Verbreitung von Infektionskrankheiten durch Bluttransfusionen zu verhindern, und ist in den USA sehr gut positioniert. Derzeit werden Möglichkeiten für einen Ausbau dieses Geschäftsbereichs und eine Expansion in die molekulare Diagnostik geprüft.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2006
Nettoumsatz	956
Operatives Ergebnis	-26
Forschung und Entwicklung	148
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	15,5
Free Cash Flow	151
Nettobetriebsvermögen	4 536
Investitionen in Sachanlagen ¹	113
Mitarbeiterzahl am Jahresende	3 935

¹ Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

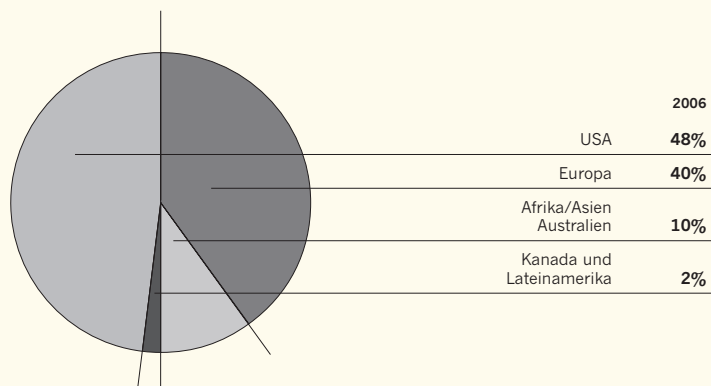
NETTOUMSATZ 2005 (GEMÄSS BERICHTERSTATTUNG VON CHIRON)

USD 885 Mio.

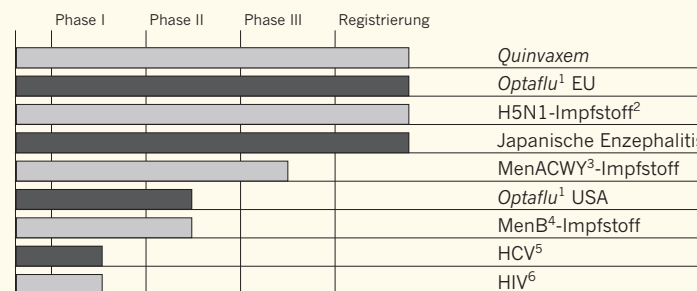
VERGLEICHBARER NETTOUMSATZ 2006

USD 204 Mio. VOR AKQUISITION USD 956 Mio. NACH AKQUISITION

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



IMPfstoffe IN DER ENTWICKLUNG



¹ Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis; Markenname unterliegt der behördlichen Zulassung

² Grippevirenstamm, der am ehesten eine neue Grippepandemie auslösen könnte; H5N1-Impfstoff in den USA in Phase II

³ Neisseria meningitidis Serogruppen A, C, W und Y ⁴ Neisseria meningitidis Serogruppen B

⁵ Hepatitis-C-Virus; therapeutische und präventive Impfstoffe

⁶ Humanes Immunschwächevirus

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Impfungen sind die kostengünstigsten Massnahmen des Gesundheitswesens. Durch die Prävention schwerwiegender Krankheiten retten Impfstoffe jedes Jahr Millionen von Menschenleben. Neuartige Forschungsmethoden und Herstellungsverfahren haben dem Impfstoffgeschäft zu einem neuen Aufschwung und kräftigen zweistelligen Wachstumsraten verholfen. Die neue Division Vaccines and Diagnostics ist führend im Bereich der Meningokokken-Impfstoffe und der Impfstoffe gegen saisonale Grippe – und künftig möglicherweise auch bei Impfstoffen gegen eine Grippepandemie.

Mit der vollständigen Übernahme der Chiron Corporation im April 2006 verschaffte sich Novartis eine attraktive strategische Plattform im Impfstoffgeschäft, das gegenwärtig einen neuen Aufschwung erlebt. Neuartige Produkte und innovative Herstellungstechnologien dürften dieser Branche in den kommenden zehn Jahren dynamische Wachstumsraten im zweistelligen Bereich bescheren.

Die Integration von Chiron verlief reibungslos. Die neue Division Vaccines and Diagnostics (Impfstoff- und Diagnostikgeschäft) umfasst die meisten Geschäftsbereiche der früheren Chiron Corporation. Der Spezialbereich der Biopharmazeutika wurde in die Division Pharmaceuticals integriert. Gleichzeitig gewannen die Novartis Institutes for BioMedical Research einen neuen Forschungsstandort hinzu, der auf die Krebsforschung spezialisiert ist.

Für die neue Division hatte die Sanierung der Impfstofffabrik in Liverpool besondere Priorität. Dortige Kontaminationsprobleme hatten Chiron im Jahr 2004 gezwungen, den Grippeimpfstoff für die USA zurückzuziehen. Die Sanierung verlief erfolgreich – und Novartis Vaccines war der erste Impfstoffhersteller, der die Kunden in den USA mit Grippeimpfstoffen für die Saison 2006/2007 belieferte.

„Wir setzen uns dafür ein, verbesserte Impfstoffe, Diagnostika und Therapien zur Verfügung zu stellen, um die Gesundheit der Bevölkerung zu schützen. Gleichzeitig fühlen wir uns dafür verantwortlich, zu einer gesicherten und ausreichenden Impfstoffversorgung beizutragen, um einer drohenden Grippepandemie begegnen zu können“, so Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwal-

tungsrats von Novartis. „Im Impfstoffbereich stehen wir vor einer anspruchsvollen Aufgabe: Wir müssen nicht nur unsere Qualitäts- und Produktivitätsprobleme beheben, sondern auch unsere Kapazitäten erhöhen und innovative neue Impfstoffe auf den Markt bringen.“

Die Leitung der neuen Division übertrug Vasella Dr. Jörg Reinhardt, dem langjährigen Head of Pharmaceutical Development von Novartis. Für Reinhardt ist vor allem Innovation der Schlüssel zum zukünftigen Erfolg – neben geografischer Expansion und operativen Spitzenleistungen. „Innovative neue Impfstoffe besitzen ein beachtliches Potenzial, um unerfüllte medizinische Bedürfnisse der Patienten auf der ganzen Welt zu erfüllen. Unser Hauptaugenmerk richten wir dabei – ebenso wie unsere Konkurrenz – auf Grippe und Meningitis“, erklärt er.

Reinhardt setzte sich vehement dafür ein, das Portfolio von Novartis Vaccines im Jahr 2006 durch wichtige Initiativen zu erweitern. Im Juli gab Novartis Pläne bekannt, die erste US-Produktionsstätte für Grippeimpfstoffe auf Zellkulturbasis zu errichten. Der Bau der USD 600 Millionen teuren Anlage an einem neuen Standort in Holly Springs im US-Bundesstaat North Carolina ist bereits im Gange. Parallel dazu tätigt Novartis zusätzliche Investitionen, um am deutschen Standort in Marburg die Produktionskapazitäten für Grippeimpfstoffe aus Zellkulturen zu erhöhen.

Grippeimpfstoffe aus Zellkulturen

Die Zellkulturtechnologie verspricht zahlreiche Vorzüge gegenüber der konventionellen Impf-

stoffproduktion auf der Basis von Hühnereiern. Die Vorteile reichen von einer höheren Zuverlässigkeit über kürzere Vorlaufzeiten bis hin zu schnelleren Produktionszyklen. Diese Vorteile könnten im Falle einer Grippepandemie von entscheidender Bedeutung sein. Nach dem erfolgreichen Abschluss von klinischen Studien der Phase III reichte Novartis Vaccines im Juni 2006 den ersten Zulassungsantrag für einen auf Zellkulturbasis hergestellten Grippeimpfstoff bei den europäischen Behörden ein. Damit unterstrich das Unternehmen seine Führungsposition in dieser neuen Technologie. In den USA wurden im Jahr 2005 klinische Studien mit einem Grippeimpfstoff aus Zellkulturen begonnen, die derzeit noch andauern.

Über das Department of Health and Human Services (HHS) gab die US-Regierung Novartis Vaccines einen mit USD 220 Millionen dotierten Auftrag, die Entwicklung und Herstellung eines Grippeimpfstoffs aus Zellkulturen in den USA zu unterstützen. Dieser Auftrag ist Teil einer gross angelegten Initiative des HHS. Ziel dieser Initiative ist die Verbesserung der nationalen Infrastruktur für die Herstellung von Grippeimpfstoffen. Gleichzeitig sollen entsprechende Produktionskapazitäten geschaffen werden, um im Fall einer Pandemie innerhalb von sechs Monaten 600 Millionen Impfdosen bereitstellen zu können. Davon kämen bis zu 150 Millionen Dosen aus der neuen Produktionsstätte von Novartis. Im Rahmen des HHS-Auftrags wird auch die Planung und Einrichtung der Produktionsstätte für Grippeimpfstoffe aus Zellkulturen in Holly Springs, North Carolina, unterstützt.

Die Vorgängerunternehmen von Novartis Vaccines arbeiteten mehr als zehn Jahre lang an der Entwicklung einer Technologie, die Säugtierzellkulturen als Alternative zu Hühnereiern für die Virusvermehrung nutzt. Im Jahr 2002 wurde in Deutschland die erste klinische Studie mit dem neuen Grippeimpfstoff aus Zellkulturen durchgeführt. Bis heute wurden insgesamt sechs klinische Studien mit mehr als 3 000 Probanden erfolgreich abgeschlossen.

Der Verzicht auf Eier bei der Impfstoffproduktion verspricht unter anderem Vorteile für Menschen mit Hühnereiallergie. Gegenwärtig werden für saisonale Grippeimpfstoffe Virenstämme gewählt, die sich nicht zuletzt durch ihre gute Wachstumsfähigkeit in Eiern auszeich-

nen. Diese Eigenschaft ist bei der Grippeimpfstoffherstellung mittels Zellkulturen nicht erforderlich. Dies könnte zu einer grösseren Auswahl nutzbarer Virenstämme und damit letztlich zu einer besseren Wirksamkeit saisonaler Grippeimpfstoffe führen, da die Impfstoffe stärker auf die jeweils kursierenden Virenstämme abgestimmt werden können.

Trotz der Verfügbarkeit sicherer und wirksamer Impfstoffe erkranken jedes Jahr weltweit Millionen von Menschen an saisonaler Grippe – und schätzungsweise 250 000 Patienten sterben daran. Die Gesundheitsbehörden vieler Länder setzen sich verstärkt dafür ein, die Grippeimpfraten zu verbessern. Sie folgen damit der Empfehlung der Weltgesundheitsorganisation (WHO), bis zum Jahr 2010 75 Prozent der Risikopatienten (ältere Menschen und chronisch Kranke) gegen Grippe zu impfen. Die Behörden der USA spielen dabei eine Vorreiterrolle. Sie empfehlen saisonale Grippeimpfungen für alle über 50-Jährigen, für Kinder im Alter zwischen zwei Monaten und fünf Jahren sowie für andere Risikogruppen, zu denen auch medizinisches Fachpersonal gehört.

Aufgrund der steigenden Nachfrage dürften die Umsätze mit saisonalen Grippeimpfstoffen innerhalb der kommenden fünf Jahre im zweistelligen Prozentbereich wachsen. Auch die Produktionskapazitäten dürften bis 2009 kräftig steigen. Die WHO räumt jedoch ein, dass die vorgesehenen Kapazitätssteigerungen für saisonale Grippeimpfstoffe nicht ausreichen werden, um im Fall einer Pandemie die gesamte Weltbevölkerung zu versorgen.

Bereitschaft für den Pandemiefall

Die Zellkulturtechnologie ist möglicherweise ein entscheidendes Instrument, um die Produktionskapazitäten zu erweitern. Sie könnte dazu beitragen, die aktuelle Diskrepanz zwischen dem zu erwartenden Impfstoffbedarf im Pandemiefall und den potenziell verfügbaren Vorräten zu entschärfen. In ihrem jüngsten Aktionsplan für eine globale Grippepandemie weist die WHO darauf hin, dass gegenwärtig „mehrere Milliarden Impfdosen fehlen, um den Schutz der Weltbevölkerung zu gewährleisten“.

Im 20. Jahrhundert gab es drei Grippepandemien bzw. weltweit gleichzeitig auftretende

Epidemien. Im Jahr 1918 starben mehr als 20 Millionen Menschen an der „Spanischen Grippe“. Obwohl die folgenden Pandemien in den Jahren 1957 und 1968 weniger schwer verliefen, kamen auch dabei weltweit Millionen von Menschen ums Leben.

In Vogelbeständen in Asien, Afrika und Europa verbreitet sich seit einigen Jahren ein neuer Stamm von Vogelgrippeviren mit der Bezeichnung H5N1. Bis jetzt sind nur 244 Fälle bekannt, in denen sich Menschen mit diesem Virus infizierten. Jedoch verlief die Infektion bei mehr als der Hälfte der Erkrankten tödlich. Die Vogelgrippe befällt in erster Linie Tiere. Es besteht allerdings die Gefahr, dass das Virus dauerhaft die Fähigkeit entwickelt, von Mensch zu Mensch übertragen zu werden. In diesem Fall könnte sich die Krankheit schnell über die ganze Welt verbreiten.

Novartis Vaccines beteiligt sich seit langem an vorderster Front an den Vorbereitungen auf eine mögliche Pandemie. Nach dem ersten Ausbruch der Vogelgrippe in Hongkong testete die Division 1999 als erster Hersteller erfolgreich einen experimentellen Impfstoff gegen eine Variante des Virus H5N1. Der für den Ausbruch verantwortliche H5N1-Stamm war jedoch für die Wirtszellen tödlich, die bei der Impfstoffherstellung in Eiern zur Virusvermehrung benötigt werden. Deshalb musste Novartis Vaccines für die Impfstoffproduktion auf den nahe verwandten Stamm H5N3 ausweichen.

Dieser erste H5-Impfstoff enthielt auch ein selbst entwickeltes Adjuvans mit der Bezeichnung MF59. Adjuvantien sind Hilfsstoffe, die Impfstoffen zugegeben werden, um das Immunsystem zu stimulieren und die Immunreaktion des Körpers gegen die aktive Impfstoffkomponente – das Antigen – zu verstärken. Im Jahr 2003 zeigte eine Folgestudie, dass der adjuvierte H5-Impfstoff von Novartis auch gegen weitere H5N1-Stämme schützte, die nach dem ersten Ausbruch in Hongkong in Asien kursierten.

Aufgrund ihrer besseren Wirksamkeit in niedrigeren Dosen könnten adjuvierte Impfstoffe im Pandemiefall höhere Produktionskapazitäten und eine bessere Versorgung ermöglichen als nicht adjuvierte Impfstoffe. Die WHO hat deshalb als Teil ihres weltweiten Aktionsplans zur Vorbereitung auf eine Grippepandemie

klinische Studien mit H5N1-Impfstoffen vorgeschlagen, die mit MF59 und anderen Hilfsstoffen mit erwiesener Sicherheit beim Menschen adjuviert sind.

Der in Zellkulturen hergestellte Pandemieimpfstoff von Novartis befindet sich gegenwärtig noch in der vorklinischen Entwicklung. Der Beginn der klinischen Studien wird jedoch 2007 erwartet. Im Jahr 2006 reichte Novartis neben einigen anderen Impfstoffherstellern einen provisorischen bzw. Stand-by-Zulassungsantrag für einen Pandemieimpfstoff bei den europäischen Behörden ein. Im Fall einer Pandemie könnten diese Unternehmen sofort mit der Impfstoffproduktion beginnen. Darüber hinaus hat Novartis bei der Europäischen Arzneimittelbehörde (EMA) ein Dossier für einen Präpandemie-Impfstoff gegen H5N1 eingereicht, der ausser an Regierungen und andere Kostenträger auch an Unternehmen und Verbraucher frei verkauft werden könnte.

Inzwischen hat Novartis Vaccines Bestellungen aus den USA und Grossbritannien erhalten, die zur Vorbereitung auf eine Grippepandemie Vorräte von H5N1-Impfstoffen anlegen – zum Teil mit dem Adjuvans MF59.

„Wir arbeiten weiterhin eng mit den Aufsichtsbehörden in Europa und Nordamerika zusammen und erwarten 2007 Lösungsansätze im Hinblick auf einen ‚pandemischen‘ oder ‚präpandemischen‘ Impfstoff“, erklärt Reinhardt. „Gemeinsam mit anderen Unternehmen suchen wir nach einer Möglichkeit, der Öffentlichkeit eine freiwillige Impfung mit einem potenziell pandemischen Virenstamm anzubieten – zusätzlich zu den üblichen saisonalen Grippeimpfungen.“

Wendepunkt

Auch im Kampf gegen Hirnhautentzündung, die durch Meningokokken (das Bakterium *Neisseria meningitidis*) ausgelöst wird, ist Novartis Vaccines eines der weltweit führenden Unternehmen. Die WHO schätzt, dass jährlich 500 000 Menschen an Meningokokken-Meningitis erkranken und 50 000 an der Erkrankung sterben.

„Diese Krankheit ist weit gravierender, als die Zahl der Krankheitsfälle vermuten lässt“, betont Dr. Peter Dull, Team Leader, Clinical

Research, Development and Medical Affairs, bei Novartis Vaccines. „Sie trifft Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene am Anfang ihres Berufslebens – in ihren besten Jahren. Und sie verläuft geradezu dramatisch“, so Dull weiter.

In manchen Fällen führt Meningokokken-Meningitis wenige Stunden nach dem ersten Auftreten der Symptome zum Tod – trotz sofortiger Behandlung mit Antibiotika. Die Mehrheit der überlebenden Patienten erleidet schwerwiegende Komplikationen wie neurologische Schäden und Amputationen von Gliedmassen.

Zudem birgt die Krankheit die Gefahr einer Epidemie, da bei engem Kontakt mit Erkrankten ein hohes Ansteckungsrisiko besteht. In den Ländern südlich der Sahara treten häufig schwere Epidemien auf, die eine erhebliche Bedrohung für die Bevölkerung darstellen. Auch in den Industrieländern sind Ausbrüche der Krankheit nicht vorherzusehen. Während Grossbritannien und Australien landesweite Impfprogramme gegen Meningokokken der Serogruppe C einführen, traten in Ländern wie Norwegen, Neuseeland oder in der Normandie in Nordfrankreich Epidemien von Meningokokken des Typs B auf.

Gegen einen Meningokokken-B-Stamm, der nur in Neuseeland vorkommt, wird bereits ein Impfstoff von Novartis eingesetzt. Seit dessen Markteinführung im Jahr 2004 ging die Häufigkeit von Meningokokken-B-Erkrankungen in Neuseeland um über 80 Prozent zurück.

Ein kombinierter Impfstoff von Novartis, der gleichzeitig gegen die Serogruppen A, C, W und Y des Bakteriums *N. meningitidis* schützt, wird im Rahmen von klinischen Studien der Phase III untersucht. Sollten die Studien erfolgreich abgeschlossen werden, könnte das neue Meningokokken-ACWY-Vakzin erstmals in grossen Ländern für die Impfung von Kleinkindern und Kindern unter elf Jahren zugelassen werden. Diese Altersgruppe ist besonders gefährdet. Die Mehrheit der Patienten mit bakterieller Meningitis in den USA gehört zu dieser Altersgruppe.

Darüber hinaus ist ein Impfstoff, der gegen die meisten Meningokokken-B-Stämme schützt, in Phase-II-Studien eingetreten. Wenn die klinischen Studien erfolgreich verlaufen, könnte dieser Impfstoff einen Wendepunkt in der Impfstoffentwicklung darstellen. Dieser Meningo-

kokken-B-Universalimpfstoff ist ein Prototyp für Impfstoffe, die mit Hilfe der Genomik entwickelt werden. Die Wissenschaftler von Novartis Vaccines leisteten die Pionierarbeit für diesen völlig neuen Ansatz, der Reverse Vaccinology – „umgekehrte Impfstoffentwicklung“ – genannt wird.

Seit der Zeit Louis Pasteurs beruhte die Impfstoffentwicklung auf der Züchtung und Inaktivierung von krank machenden Mikroorganismen. Die umgekehrte Impfstoffentwicklung stützt sich dagegen gleichermaßen auf Computerprogramme wie auf die Arbeit im Labor.

Im Jahr 1997 überzeugte Dr. Rino Rappuoli, Research Director von Novartis Vaccines, den für seine Unkonventionalität bekannten Genforscher Craig Venter und weitere Verantwortliche des Institute for Genomic Research (TIGR), das Erbgut von *N. meningitidis* zu entschlüsseln. Die Wissenschaftler durchforsteten die Genomsequenzen nach Ähnlichkeiten mit bekannten Genen und entdeckten dabei Dutzende neuer Ansatzpunkte. „Die gesamte Wissenschaftsgemeinde hatte innerhalb von rund 50 Jahren nur ungefähr ein Dutzend Antigene gefunden, die für den Einsatz in einem Meningokokken-B-Impfstoff geeignet waren“, bemerkt Rappuoli. „Mit den Methoden der umgekehrten Impfstoffentwicklung konnten wir in nur 18 Monaten über 90 Antigene identifizieren.“

Aus dieser Liste geeigneter Antigene wurden fünf Kandidaten eingegrenzt, die zu einem Multikomponenten-Impfstoff kombiniert wurden. Der Meningokokken-B-Universalimpfstoff wirkte in Laboruntersuchungen auf mehr als 75 Prozent der Meningokokken-B-Stämme bakterizid. Dies ist eine gewaltige Verbesserung gegenüber den derzeit besten Impfstoffen, die etwa 20 Prozent der Stämme abtöten. Da sich die klinischen Untersuchungen noch im Frühstadium befinden, warnt Rappuoli vor voreiligem Optimismus. Der langfristige Nutzen der umgekehrten Impfstoffentwicklung für die Herstellung von Impfstoffen einer neuen Generation lässt sich derzeit nicht beurteilen. „Wir gehen aber davon aus, dass wir innerhalb der nächsten fünf Jahre einen Meningokokken-B-Universalimpfstoff auf den Markt bringen werden.“



NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS; LIVERPOOL, GROSSBRITANNIEN

SANDOZ

Die Integration der Mitte 2005 übernommenen Unternehmen Hexal und Eon Labs ist nahezu abgeschlossen. Gemessen am Umsatz ist Sandoz heute der zweitgrösste Generikahersteller der Welt. Das Wachstum der Division beruht auf der Einführung neuer Produkte, der strategischen Abgrenzung durch schwierig herzustellende Generika sowie auf Führungspositionen in wichtigen Märkten.

Der Nettoumsatz steigt um 27% (+25% in lokalen Währungen) auf USD 6,0 Milliarden. Sandoz profitiert dabei vom guten zugrunde liegenden Umsatz der Retail-Generika, insbesondere in den USA, Osteuropa und Russland.

Die Division konnte ihr operatives Ergebnis mehr als verdoppeln – dank gestärkten Positionen in führenden Märkten nach der Einführung neuer Produkte und den Beiträgen von Hexal und Eon Labs.

Durch die Einführung neuer Produkte gewinnt Sandoz weitere Marktanteile und festigt die führenden Positionen in wachstumsstarken Märkten, insbesondere in den USA und Osteuropa. Trotz des schwierigen Marktumfelds kann Sandoz die Führungsposition in Deutschland verteidigen.

Durch Erfolge mit schwierig herzustellenden Generika und innovativen Verabreichungsmethoden hebt sich Sandoz von der Konkurrenz ab. Dabei konzentriert sich die Division insbesondere auf neue Technologien wie Hautpflaster und Inhalatoren.

In Europa und den USA wird *Omnitrope* als erstes Biogenerikum eines rekombinanten, biotechnologisch hergestellten Medikaments zugelassen – eine Pionierleistung. In der Entwicklung befinden sich derzeit mehrere ähnliche Projekte, die den Einsatz von Generika weiter revolutionieren sollen.

SANDOZ

KENNZAHLEN

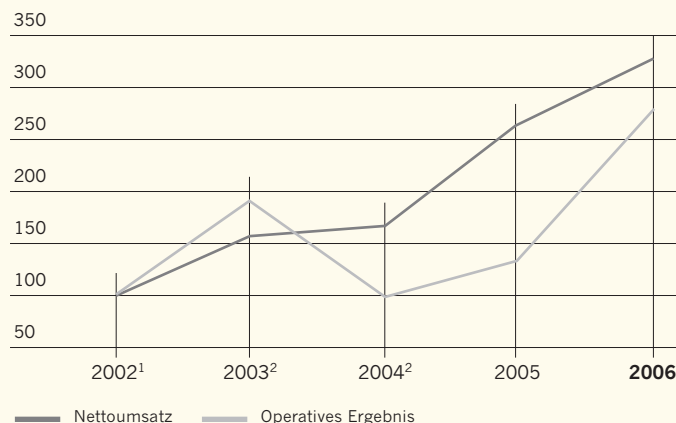
(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2006	2005
Nettoumsatz	5 959	4 694
Operatives Ergebnis	736	342
Forschung und Entwicklung	477	434
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	8,0	9,2
Free Cash Flow	876	685
Nettobetriebsvermögen	13 464	12 715
Investitionen in Sachanlagen ¹	264	212
Mitarbeiterzahl am Jahresende	21 117	20 066

¹ Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

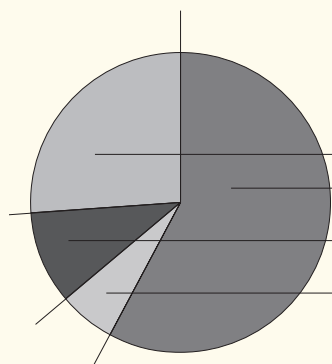
NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(Index: 2002 = 100%)



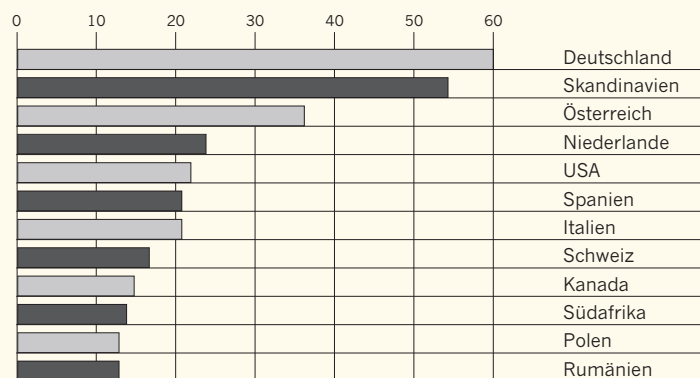
¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst
² Pro-forma-Angaben an die neuen IFRS-Regelungen angepasst

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



	2006	2005
USA	26%	27%
Europa	58%	56%
Afrika/Asien Australien	10%	11%
Kanada und Lateinamerika	6%	6%

ZAHL DER PRODUKTEINFÜHRUNGEN¹



¹ Neue Moleküle (USA: ANDAs)



SANDOZ; KALWE, INDIEN

SANDOZ

In Europa und den USA wurde *Omnitrope* als erstes Biogenerikum eines rekombinanten, biotechnologisch hergestellten Medikaments zugelassen. Dies ist ein Zeichen für das Engagement und die Beharrlichkeit von Sandoz. Das Unternehmen verfolgt konsequent seine Strategie und konzentriert sich auf schwer herstellbare Generika. *Omnitrope* ist möglicherweise erst der Anfang – in den Laboratorien von Sandoz werden bereits weitere Nachfolgeversionen von biotechnologisch hergestellten Proteinen entwickelt.

Novartis erreichte im ersten Halbjahr 2006 einen bedeutenden Meilenstein, als *Omnitrope* von den Arzneimittelbehörden der Europäischen Union und der USA zur Behandlung von Wachstumsstörungen zugelassen wurde. *Omnitrope*, ein rekombinantes menschliches Wachstumshormon, ist das erste Biogenerikum eines bereits zugelassenen rekombinanten, biotechnologisch hergestellten Medikaments.

Biogenerika – auch Biosimilars genannt – sind rekombinant hergestellte Nachfolgeprodukte von biologischen Arzneimitteln ohne Patentschutz. In den kommenden Jahren werden zahlreiche biotechnologische Medikamente ihren Patentschutz verlieren. Die Konkurrenz durch Biosimilars könnte zur Kostensenkung im Gesundheitswesen beitragen und indirekt einen Anreiz für künftige Innovationen schaffen, wobei die eingesparten Mittel in innovative Medikamente investiert werden könnten.

„Auf Grund des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung und des damit wachsenden Bedarfs an Medikamenten und medizinischen Dienstleistungen ist der Gesundheitsmarkt von verstärkten Kostensenkungsmassnahmen betroffen. In diesem Markt ist Novartis einzigartig positioniert“, erklärt Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Novartis.

„Wir müssen in der Lage sein, wirklich differenzierte, innovative Therapien anzubieten, um unerfüllte medizinische Bedürfnisse zu erfüllen. Darüber hinaus sollten die Patienten und Kostenträger Zugang zu kostengünstigen Generika haben, sobald Originalprodukte ihren Patentschutz verlieren. Tatsächlich treiben Generika Innovationen erst voran: Denn angesichts der begrenzten Lebensdauer ihrer Ori-

nalpräparate müssen Arzneimittelhersteller mit immer neuen Innovationen aufwarten.“

Sandoz lebt diese Vision: Die Generika-Division von Novartis ist das erste Unternehmen, das den von der EU festgelegten Zulassungsprozess für Biosimilars nutzte.

In den USA hingegen mündete der Zulassungsantrag für *Omnitrope* in einen siebenjährigen Prozess, in dem Sandoz in enger Zusammenarbeit mit den Beamten der Gesundheitsbehörde offene Fragen klärte, Unsicherheiten ausräumte und in entscheidenden Momenten – wenn der Prozess in eine Sackgasse zu geraten drohte – Hartnäckigkeit bewies.

„Die Zulassung von *Omnitrope* hat gezeigt, dass die Wissenschaft so weit fortgeschritten ist, dass die Zulassungsverfahren von Biogenerika gestrafft werden können“, betont Dr. Andreas Rummelt, Head of Sandoz und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Sie zeigt ferner, dass die Behörden verkürzte Zulassungsverfahren für diese Produkte als angemessen betrachten. Der Fall *Omnitrope* verdeutlicht das Engagement und die Beharrlichkeit, mit der Sandoz den Fortschritt dieser Produkte vorantreibt, um einer Vielzahl von Patienten den Zugang zu diesen Therapien zu ermöglichen.“

Biogenerika sind ein wichtiger Bestandteil der Strategie von Sandoz. Entwicklung und Vermarktung schwer herstellbarer Generika bilden eine dynamische und rentable Ergänzung der breiten Palette von über 840 Wirkstoffen der Division, die in über 5 000 Darreichungsformen erhältlich sind und über ein globales Netzwerk in mehr als 100 Ländern vertrieben werden.

Biosimilars sind der Inbegriff schwer herstellbarer Produkte – und Sandoz besitzt in der Produktion von biologischen Arzneimitteln

mehr als 25-jährige Erfahrungen. „Die Produktionsanlage von Sandoz im österreichischen Kundl ist weltweit eines der grössten Entwicklungs- und Produktionszentren für mikrobiell hergestellte rekombinante Proteine – das sind Proteine, die mit Hilfe von Bakterien und Hefe produziert werden“, erklärt Dr. Jörg Windisch, Head Technical Development and Clinical Manufacturing des Bereichs Biopharmaceutical Operations.

Sandoz stellt im Auftrag anderer Unternehmen über ein Dutzend rekombinanter Proteine her, deren Herkunft jedoch aufgrund von Vertraulichkeitsvereinbarungen nicht bekannt gegeben wird. „Bis jetzt ist *Omnitrope* das einzige Biogenerikum, das in Kundl entwickelt und hergestellt und unter dem Namen Sandoz vertrieben wird“, ergänzt Windisch.

Hatch-Waxman Act

Zwischen den regulatorischen Hürden für Biogenerika und den Zulassungsbestimmungen für traditionelle Medikamente vor Änderung der US-Gesetzgebung in den 80er-Jahren bestehen gewisse Parallelen. Bevor diese Gesetzesänderungen den Weg für die moderne Generikabranche frei machten, gab es kein einfaches oder verkürztes Verfahren für die Zulassung generischer Produkte, obwohl zu jener Zeit Patente zahlreicher verschreibungspflichtiger Arzneimittel abgelaufen waren.

Der 1984 verabschiedete Hatch-Waxman Act brachte zwei grundlegende Neuerungen: Erstens sah das neue Gesetz für innovative Produkte Verlängerungen der Patentlaufzeit um mehrere Jahre vor – als Ausgleich für den Zeitverlust während des Zulassungsverfahrens und der klinischen Prüfung.

Und zweitens strich der Hatch-Waxman Act Doppeluntersuchungen aus den Zulassungsanforderungen für generische Produkte. Kraft des neuen Gesetzes waren Generikahersteller in der Lage, nach dem Ende des Patentschutzes für Originalprodukte schneller die Zulassung für

generische Produkte zu erhalten. Ausserdem konnten Generikahersteller verkürzte Zulassungsverfahren beantragen – auf der Grundlage von entsprechend konzipierten Entwicklungsprogrammen für den Nachweis der Bioäquivalenz des Generikums mit dem Originalprodukt. Diese Neuerungen verkürzten den durchschnittlichen Zeitraum zwischen dem Ablauf des Patentschutzes und dem Markteintritt des ersten Generikums dramatisch: von mehr als drei Jahren auf weniger als drei Monate.

Sandoz vertritt die Ansicht, dass für den Zulassungsprozess von Nachfolgeversionen biotechnologisch hergestellter Medikamente strenge wissenschaftliche Kriterien gelten sollten. Dennoch sollten unnötige Doppeluntersuchungen bei Tierversuchen und klinischen Studien vermieden werden, um nicht Ressourcen zu verschwenden, die für Innovationen eingesetzt werden könnten.

Die Wirkstoffe biotechnologisch hergestellter Arzneimittel werden von lebenden Organismen produziert, die mit Hilfe der Rekombinationstechnologie verändert wurden. Dank fortgeschrittener Produktentwicklung, analytischer Methoden und Herstellungsverfahren ist Sandoz in der Lage, Biogenerika herzustellen, deren Eigenschaften hinsichtlich Qualität, Wirksamkeit und Sicherheit dem Referenzprodukt entsprechen.

Die ausgeklügelten analytischen Methoden von heute sind deutlich wirkungsvoller als die Werkzeuge, die zum Zeitpunkt der Zulassung der Originalprodukte verfügbar waren. „Die Charakterisierung von Molekülen, die noch vor zehn Jahren wissenschaftlich unmöglich war, ist heute alltäglich“, erläutert Windisch. „Sandoz und Novartis haben zu diesem wissenschaftlichen Fortschritt von Anfang an beigetragen.“

Die Sicherheit der Patienten hat höchste Priorität

Durch den Brückenschlag zwischen dem Referenzarzneimittel und dem Biogenerikum entfallen für den Hersteller eines Biosimilars einige

der Zulassungsanforderungen, die für neue Arzneimittel gelten. Die gestrafften Anforderungen in Bezug auf klinische Studien – sowie die Konkurrenzsituation nach Ablauf des Patentschutzes eines Produkts – lassen die Preise für Biogenerika sinken.

Höchste Priorität hat für Sandoz und Novartis jedoch die Sicherheit der Patienten. Seit Beginn der Entwicklung von *Omnitrope* im Jahre 1997 wurde das Medikament sechs Jahre lang im Rahmen von acht Phase-III-Studien untersucht, an denen mehr als 250 Patienten in fünf europäischen Ländern teilnahmen. Die Daten zur Sicherheit und Wirksamkeit von *Omnitrope* entsprechen denen des Referenzprodukts.

Trotzdem musste *Omnitrope* bis zur Marktzulassung einige Umwege nehmen und wiederholt rechtliche Hürden überwinden – sowohl in den USA als auch in Europa. Die Erstzulassung erfolgte 2004 in Australien, wo *Omnitrope* ein Jahr später zur Behandlung von Wachstumsstörungen bei Kindern auf den Markt kam.

Der erste Zulassungsantrag war jedoch schon viel früher eingereicht worden – im Mai 2001 bei der Europäischen Agentur für die Beurteilung von Arzneimitteln (EMA), der Gesundheitsbehörde der EU. Zwei Jahre später gab der wissenschaftliche Ausschuss der EMA ein positives Gutachten über *Omnitrope* heraus. Trotzdem entschied sich die EU-Kommission im November 2003 gegen die Marktzulassung und führte dafür Gründe im Zusammenhang mit dem gewählten Zulassungsverfahren an.

Sandoz reichte im Januar 2004 Klage gegen den negativen Entscheid über *Omnitrope* ein und legte der EU-Behörde im Juli 2004 einen erneuten Zulassungsantrag mit zusätzlichen klinischen Daten vor. Anfang 2006 empfahl der wissenschaftliche Ausschuss der EMA erneut die Zulassung von *Omnitrope*.

Diesmal folgte die EU-Kommission der Empfehlung der EMA und liess das Produkt im März für alle 25 EU-Mitgliedstaaten zu. Ende 2006 war *Omnitrope* in vier EU-Märkten erhält-

lich – in Deutschland, Österreich, den Niederlanden und in Grossbritannien. Während des ersten Halbjahrs 2007 soll das Produkt in weiteren EU-Staaten auf den Markt kommen.

In den USA arbeitete Sandoz jahrelang eng mit der FDA zusammen, um ein verkürztes Zulassungsverfahren für *Omnitrope* vorzubereiten. Der entsprechende Zulassungsantrag wurde im Juli 2003 eingereicht. Obwohl der Antrag unbeanstandet blieb, gab die FDA ein Jahr später bekannt, dass sie sich nicht zu einer Entscheidung über die Zulassung von *Omnitrope* durchringen könne. Im September 2005 reichte Sandoz Klage ein, um die FDA zum Handeln zu zwingen. Im April 2006 entschied das US-Bezirksgericht von Columbia ohne Gerichtsverfahren zu Gunsten von Sandoz und forderte die FDA auf, über die Zulassung von *Omnitrope* eine Entscheidung zu fällen. Am 31. Mai 2006 erteilte die FDA die Zulassungsgenehmigung für *Omnitrope*, und gegen Ende des Jahres war das Medikament für die Patienten in den USA erhältlich.

„Nachdem wir jahrelang gut mit der FDA zusammengearbeitet hatten, sahen wir uns nach zahlreichen Besprechungen und intensiver Korrespondenz gezwungen, Klage einzureichen“, erklärt Rummelt. „Dazu möchte ich Folgendes klarstellen: Es ging bei der Klage nicht darum, die Zulassung zu erzwingen. Die Klage wurde eingereicht, um den Prozess wieder aufzunehmen, der an einem entscheidenden Punkt gescheitert war. Wir wollten sicherstellen, dass die FDA ihrer Verpflichtung nachkam und innerhalb des gesetzlichen Zeitrahmens eine Entscheidung traf.“

Die Zulassungen für *Omnitrope* stellen für Biogenerika zweifellos einen Durchbruch dar. Dennoch gilt es wichtige Hürden zu nehmen, bis die Zulassungsprozesse für alle rekombinanten biologischen Arzneimittel umfassend definiert sind. Die EU plant beispielsweise, Zulassungsanträge für Biosimilars in Zukunft von Fall zu Fall zu bewerten. In den USA wurde *Omnitrope* im Rahmen des Verfahrens

505(b)(2) zugelassen. Die Mehrheit der rekombinanten Proteine auf dem Markt wurde jedoch über einen anderen gesetzlichen Verfahrensweg zugelassen – den „Public Health Services Act“ (PHS). Für Biosimilars von Originalmedikamenten, die gemäss PHS zugelassen wurden, gibt es noch kein verkürztes Zulassungsverfahren entsprechend dem für *Omnitrope* verwendeten Prozess.

Ein anderes wichtiges Thema ist der Ersatz von Originalarzneimitteln durch Generika (Substitution), was bei herkömmlichen Medikamenten gängige Praxis ist: Je nach Gesetzgebung der Länder können Apotheker beim Einlösen von Rezepten anstelle der Originalpräparate Generika an die Patienten abgeben. Zurzeit gibt es jedoch keine spezifischen Richtlinien über den Ersatz von biologischen Arzneimitteln durch Biogenerika. „Sandoz ist vom Nutzen der Substitution überzeugt – aber wir sind uns bewusst, dass es noch einige Zeit dauern wird, bis die Substitution durch Biogenerika allgemein akzeptiert sein wird“, betont Rummelt.

Ende des Jahres 2006 wurde im US-Kongress ein Gesetz eingebracht, das die FDA dazu ermächtigt, verkürzte Zulassungsverfahren für Biosimilars zu genehmigen – ohne unnötige Wiederholungen teurer klinischer Studien. Der „Access to Life-Saving Medicines Act“ sieht ein strenges wissenschaftliches Verfahren für die Zulassung von Biosimilars vor, wobei jeder Fall einzeln geprüft wird. Damit soll sichergestellt werden, dass Biosimilars genau so sicher und wirksam sind wie die Referenzarzneimittel. „Die FDA-Zulassung von (Biogenerika wie) *Omnitrope* zeigt, dass dieser Ansatz wissenschaftlich haltbar ist“, so die Befürworter der Gesetzesvorlage.

Sandoz setzt sich in Zusammenarbeit mit anderen Branchenvertretern für die Einführung der nötigen Bestimmungen ein, um Biosimilars, die gemäss PHS zugelassen wurden, im Rahmen eines verkürzten Zulassungsverfahrens auf den Markt bringen zu können.



HERSFLAND-ALTERSHEIM; JOHANNESBURG, SÜDAFRIKA



FORSCHUNGSINSTITUT FÜR TRANSPLANTOLOGIE UND KÜNSTLICHE ORGANE; MOSKAU, RUSSLAND

CONSUMER HEALTH

Die beiden Geschäftseinheiten OTC und Animal Health sind massgeblich für die Performance verantwortlich und verbessern ihre Positionen in den globalen Ranglisten. Dies ist den strategischen Marken, der Expansion in wichtigen Märkten und zielgerichteten Akquisitionen zu verdanken.

Ohne Medical Nutrition steigt der Nettoumsatz um 8% (+8% in lokalen Währungen) auf USD 6,5 Milliarden – dank zweistelliger Zuwächse bei OTC und Animal Health.

Gemessen am Nettoumsatz rückt OTC in der Rangliste der weltweit grössten OTC-Unternehmen um zwei Plätze auf Rang vier vor. Strategische Marken wie *Voltaren*, *Theraflu* und *Lamisil* erzielen ausgezeichnete Zuwächse und erobern in wichtigen Ländern weitere Marktanteile.

Animal Health wächst weiterhin schneller als der Markt und verbessert sich innerhalb der Branche um drei Positionen auf Rang fünf. Zum Wachstum tragen das Haustiergeschäft und eine Rekordperformance im US-Nutztiergeschäft bei.

Gerber profitiert von der Markteinführung innovativer Produkte für Kleinkinder in den USA, wo Gerber der führende Anbieter von Babynahrung ist.

CIBA Vision nimmt den globalen Vertrieb ihrer Linsenpflegeprodukte erfolgreich wieder auf.

Die aufgegebenen Geschäftsbereiche von Consumer Health umfassen den im Februar 2006 veräusserten Bereich Nutrition & Santé sowie den Bereich Medical Nutrition, der 2007 für USD 2,5 Milliarden an Nestlé verkauft wird.

CONSUMER HEALTH

KENNZAHLEN – FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHE

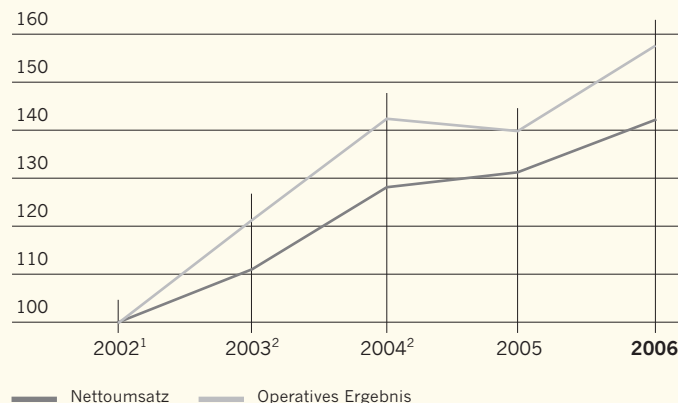
(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2006	2005
Nettoumsatz	6 540	6 049
Operatives Ergebnis	1 068	952
Forschung und Entwicklung	288	270
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	4,4	4,5
Free Cash Flow	778	811
Nettobetriebsvermögen	4 122	4 433
Investitionen in Sachanlagen ¹	222	233
Mitarbeiterzahl am Jahresende	17 658	16 831

¹ Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

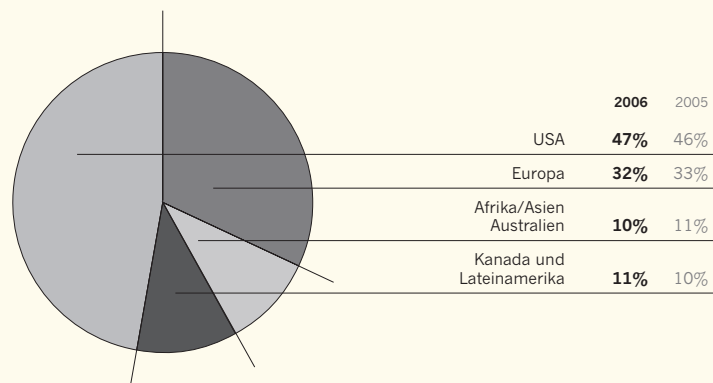
NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS – FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHE

(Index: 2002 = 100%)

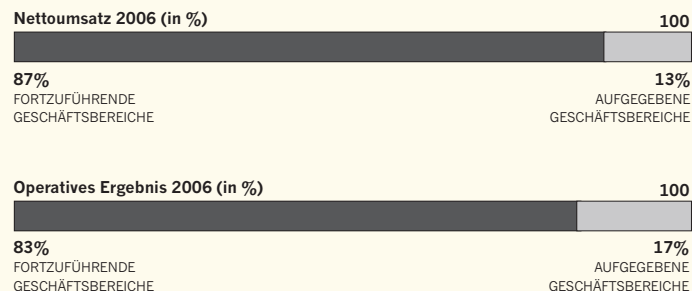


¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst
² Pro-forma-Angaben an die neuen IFRS-Regelungen angepasst

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN – FORTZUFÜHRENDE GESCHÄFTSBEREICHE



CONSUMER HEALTH – FORTZUFÜHRENDE UND AUFGEBEBENE GESCHÄFTSBEREICHE



CONSUMER HEALTH

Das Umsatzwachstum der Geschäftseinheit Animal Health übertrifft bereits im dritten Jahr in Folge das globale Marktwachstum. Die Umsatzentwicklung profitiert vor allem von erfolgreichen tiermedizinischen Versionen von Humanarzneimitteln. Novartis nutzt damit wertvolle Synergien und verschafft sich einen wichtigen Wettbewerbsvorteil – wobei die Geschäftseinheit Animal Health ihre globale Position in dieser fragmentierten, aber expandierenden Branche ständig verbessert.

El Pomar ist ein neunjähriger Labrador mit einer ganz besonderen Ausbildung. Als Behindertenhund unterstützt er seinen Besitzer Jim Pearson, der vom Hals abwärts gelähmt ist.

Jim Pearson und El Pomar sind seit sieben Jahren ein Team. Während eines Grossteils dieser Zeit litt der Hund an atopischer Dermatitis, einer allergischen Hauterkrankung. Deren Symptome reichen von Juckreiz über Haarausfall bis hin zu Sekundärinfektionen, die mit einem unangenehmen Geruch verbunden sind. Obwohl El Pomar Dutzende von Befehlen kennt, musste Jim Pearson vor allem zwei ständig wiederholen: Mit „Lass das“ und „Nein“ versuchte er den Hund davon abzuhalten, sich zu kratzen oder entzündete Hautstellen aufzubeissen.

„Während der ganzen sieben Jahre waren wir nur einen Tag lang getrennt“, erklärt Pearson. „Wenn es ihm gut geht, geht es mir auch gut. Für ihn würde ich alles tun.“

Jim Pearson versuchte seinem Hund mit allen verfügbaren Mitteln zu helfen, aber keine der Therapien brachte El Pomar mehr als nur vorübergehende Erleichterung. Zu guter Letzt führte ein auf Hauterkrankungen bei Hunden spezialisierter Arzt umfassende Tests durch und empfahl eine Behandlung mit *Atopica*, einem innovativen Medikament von Novartis Animal Health.

Wenige Tage nach Behandlungsbeginn hörte El Pomar auf, sich zu kratzen – zum ersten Mal seit Jahren. Einen Monat später konnte die herkömmliche Behandlung mit Steroiden abgesetzt werden. Statt der Spritzen bekommt El Pomar jeden zweiten Tag eine Kapsel *Atopica* und leidet seitdem nicht mehr unter Juckreiz.

Atopica ist ein Tiermedikament zur Behandlung von Hunden mit atopischer Dermatitis. Es enthält denselben Wirkstoff wie *Neoral*, ein Medikament von Novartis, das in der Humanmedizin

unter anderem zur Behandlung schwerer atopischer Dermatitis zugelassen ist. Atopische Dermatitis bei Hunden ist eine Krankheit, die zwar kontrolliert, aber nicht geheilt werden kann – ebenso wie Allergien beim Menschen. Tierärzte schätzen, dass jeder siebte Hund unter dieser Hauterkrankung leidet.

Atopica wirkt selektiv auf spezifische Immunzellen und hemmt damit die allergische Reaktion, die den Juckreiz und andere Symptome hervorruft. Im Jahr 2006 wuchs der Umsatz von *Atopica* um mehr als 20 Prozent, und auch die Zukunftsaussichten sind viel versprechend. Auf Grund einer weiteren Vereinfachung der Diagnose ist zu erwarten, dass immer mehr Tierärzte *Atopica* verschreiben werden, um den betroffenen Hunden und ihren Besitzern zu helfen.

Atopica ist nur eines von verschiedenen Humanarzneimitteln von Novartis, die erfolgreich für veterinärmedizinische Zwecke entwickelt und zugelassen wurden. Dazu gehören unter anderem Schmerzmittel und Medikamente zur Behandlung von Herz- und Nierenerkrankungen. Diese in die Veterinärmedizin übertragenen Medikamente haben massgeblich dazu beigetragen, dass die Geschäftseinheit Novartis Animal Health bereits im dritten Jahr in Folge die globale Marktentwicklung deutlich übertroffen hat.

Mit Forschungszentren in der Schweiz, den USA, Kanada und Australien entwickelt Novartis Animal Health innovative Medikamente für Haus- und Nutztiere sowie für die Fischzucht. „Unser Erfolg beruht auf innovativen Produkten, mit denen wir auf die sich verändernden Bedürfnisse unserer Kunden eingehen“, erklärt George Gunn, Head of Novartis Animal Health.

„Mit der Entwicklung veterinärmedizinischer Formulierungen von Humanarzneimitteln wird Novartis auch in Zukunft wertvolle Synergien nut-

zen. Dies ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, um die Position von Novartis Animal Health in dieser fragmentierten, aber expandierenden Branche weltweit zu festigen.“

Enge Zusammenarbeit

Atopica ist als Human- und als Tierarzneimittel für ähnliche Indikationen zugelassen. Es kommt jedoch häufig vor, dass Medikamente bei unterschiedlichen Spezies unterschiedliche Wirkungsprofile aufweisen. Ein Medikament, das beim Menschen wirksam ist, muss für Haustiere nicht unbedingt vorteilhaft oder sicher sein – und umgekehrt.

Bei der Suche nach nützlichen Wirkstoffkandidaten aus der Humanmedizin konzentriert sich Novartis Animal Health vor allem auf Herz- und Nierenerkrankungen, da diese bei Mensch, Hund und Katze ähnlich ausgeprägt sind. Auch die Schmerzbehandlung gilt in diesem Zusammenhang als vorrangiger Indikationsbereich.

Wirkstoffe, die als Tiermedikamente in Frage kommen, müssen zudem leicht zu verabreichen sein. Beispielsweise ist das Schmerzmittel *Deramaxx* von Novartis, das in grossem Umfang zur Behandlung von Hunden mit Osteoarthritis eingesetzt wird, als Kautablette mit Rindfleischgeschmack erhältlich. Die Entwicklungspipeline von Novartis Animal Health enthält einige neue Formulierungen mit speziellen Geschmacksrichtungen und Beschaffenheiten, welche die Verabreichung erleichtern sollen. Neuartige Medikamente zur äusseren Anwendung, die in Form von wenigen Tropfen auf die Haut geträufelt werden, sind kranken Tieren besonders leicht zu verabreichen.

„Wir versuchen, den Besitzern der Tiere die Verabreichung von Medikamenten so leicht wie möglich zu machen“, betont Dr. Peter Wells, Head of Research and Development von Novartis Animal Health.

Wells und sein Entwicklungsteam arbeiten eng mit Wissenschaftlern der Novartis Institutes for BioMedical Research und anderer Divisionen von Novartis zusammen. Bestimmte Antiinfektiva, die von Novartis Animal Health vermarktet werden, wurden von Wissenschaftlern von Sandoz entdeckt – aber später ausschliesslich für die Tiermedizin entwickelt. „Unsere Entwicklungspipeline

enthält auch einige Projekte, die aus der Zusammenarbeit mit der Division Pharmaceuticals entstanden sind“, ergänzt Wells. „Wir sehen künftig grosse Chancen.“

Von chronischen Schmerzen bis zu Trennungsangst

Fortekor ist eine tiermedizinische Formulierung von Benazeprilhydrochlorid, dem Wirkstoff von *Cibacen/Lotensin*. Dieser ACE-Hemmer von Novartis ist für die Behandlung von Patienten mit Bluthochdruck, Herzversagen und chronischer Nierenerkrankung zugelassen. Auch Hunde und Katzen können an Herz- und Nierenkrankheiten leiden. Die Erkrankungen haben bei Tieren lediglich andere Ursachen als beim Menschen. Deshalb bot es sich an, Möglichkeiten für einen tiermedizinischen Einsatz von Benazepril zu erforschen.

„Als wir mit der Entwicklung einer tiermedizinischen Formulierung von Benazepril begannen, war der Erfolg völlig ungewiss“, erinnert sich Dr. Jonathan King, der in der Entwicklungsabteilung von Novartis Animal Health ein internationales Projekt leitet. Untersuchungen belegten jedoch, dass *Fortekor* sowohl bei Hunden als auch bei Katzen wirksam und gut verträglich ist.

„Die häufigste Herz-Kreislauf-Erkrankung bei Hunden ist chronische Herzinsuffizienz. In der Humanmedizin waren ACE-Hemmer in dieser Indikation damals bereits Behandlungsstandard“, erläutert King. *Fortekor* ist bis heute der einzige ACE-Hemmer, der zur Behandlung von Katzen mit chronischer Niereninsuffizienz zugelassen ist. „*Fortekor* wird zudem sehr gut vertragen“, fügt King hinzu.

Das Schmerzmedikament *Deramaxx* von Novartis Animal Health wurde seit seiner Einführung im Jahr 2002 von mehr als 14 000 Tierärzten verschrieben. Das Medikament wird bei Hunden gegen chronische Schmerzen im Zusammenhang mit Osteoarthritis und zur Behandlung postoperativer Schmerzen eingesetzt. „*Deramaxx* ist bis heute das einzige Tiermedikament aus der Substanzklasse der Coxibe, das von der US-Arzneimittelbehörde (FDA) zugelassen wurde. Novartis Animal Health übernahm die Lizenz für dieses Medikament vor allem wegen

seines pharmakokinetischen Profils. Auf Grund dieses Profils ist der Wirkstoff für Hunde besser geeignet als andere Coxibe“, ergänzt King.

Einen weiteren Vorteil von *Deramaxx* zeigten klinische Daten aus der Humanmedizin: Im Vergleich zu nicht selektiven, nicht steroidalen Antirheumatika (NSAR) treten unter der Behandlung mit Coxiben weniger Magen-Darm-Geschwüre auf. „Diese Eigenschaft von *Deramaxx* weckte von Anfang an unser Interesse“, erklärt Wells.

Osteoarthritis ist bei Hunden die häufigste Ursache chronischer Schmerzen. Jeder fünfte ausgewachsene Hund leidet an starken Schmerzen, die es ihm erschweren, zu springen, Treppen zu steigen oder ins Auto einzusteigen. Obwohl die Krankheit nicht geheilt werden kann, sind Routineuntersuchungen wichtig, um die Erkrankung frühzeitig zu erkennen. Eine gewissenhafte Behandlung kann die Schmerzen lindern und die Lebensqualität der Hunde verbessern.

Ein weiterer erfolgreicher Transfer aus der Humanmedizin gelang mit *Clomicalm*, der tiermedizinischen Version des von Novartis entwickelten Antidepressivums *Anafranil*. *Clomicalm* ist das einzige Medikament, das zur Behandlung von Trennungsangst bei Hunden zugelassen ist. Die betroffenen Hunde verhalten sich meist normal, solange sie Menschen um sich haben. Erst wenn die Hunde allein gelassen werden, äussert sich die Trennungsangst in Form von Unsauberkeit und destruktivem Verhalten. Durch Strafen verschlimmern die frustrierten Besitzer häufig das Problem, da die betroffenen Hunde ihr Verhalten nicht kontrollieren können.

Clomicalm wird mit Verhaltenstraining kombiniert, um die Ängste abzubauen und das Lernen positiver neuer Verhaltensweisen zu erleichtern. Die Therapie sollte jedoch nur von Tierärzten durchgeführt werden, die mit der Behandlung von Verhaltensstörungen vertraut sind.



VETLAND-TIERKLINIK; PRETORIA, SÜDAFRIKA



CIBA VISION; GROSSWALLSTADT, DEUTSCHLAND

CORPORATE CITIZENSHIP

Die Wahrnehmung unserer gesellschaftlichen Verantwortung stützt sich auf vier Pfeilern ab: unseren Patienten, unseren Mitarbeitenden, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) sowie Unternehmensethik.

Im Rahmen der Programme für den Zugang zu medizinischer Versorgung stellte Novartis im Jahr 2006 Behandlungen in Höhe von USD 755 Millionen für 33,6 Millionen Patienten in Not zur Verfügung.

Novartis senkte den Durchschnittspreis für *Coartem* auf USD 1,00 pro Behandlung und unterstützt so finanziell den Zugang zu diesem führenden Malariamedikament. Mit 62 Millionen Behandlungseinheiten wurde die gelieferte Menge von *Coartem* im Jahr 2006 verfünffacht.

Novartis wurde zum führenden Gesundheitsversorger im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ernannt. Dieser bewertet die Performance von Unternehmen unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit.

Novartis ist ausserdem im FTSE4Good Index enthalten und wurde im „2006 Global Pharmaceutical Sector Report“ von Innovest mit einem AAA-Rating als Topperformer punkto Nachhaltigkeit ausgezeichnet.

Die Zeitschrift „Business Week“ stuft Novartis als eine der 50 wertvollsten Marken der Welt ein.

Gemäss der Zeitschrift „Barron's“ ist Novartis eines der 25 renommiertesten Unternehmen der Welt, während das US-Wirtschaftsmagazin Fortune Novartis zu den „World's 50 Most Admired Companies“ zählt.

WICHTIGE KENNZAHLEN

Indikator ¹	2006	2005	2004	2003	2002
Wirtschaftliche Kennzahlen					
Nettoumsatz Konzern in Mrd. USD	37,0	32,2	28,2	24,9	20,9
Reingewinn in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	7,2 (19)	6,1 (19)	5,6 (20)	4,9 (20)	4,7 (23)
Forschung und Entwicklung in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	5,4 (15)	4,8 (15)	4,1 (14)	3,7 (15)	2,8 (14)
Materialeinkäufe und Dienstleistungen ² in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	17,9 (48)	15,7 (49)	13,0 (46)	11,0 (44)	9,1 (44)
Nettowertschöpfung (NWS) in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	18,1 (49)	15,7 (49)	14,9 (53)	13,7 (55)	12,5 (60)
– davon an Mitarbeitende, in Mrd. USD (% der NWS)	9,1 (51)	7,9 (51)	7,0 (47)	6,3 (45)	5,1 (41)
– für zukünftiges Wachstum zurückbehalten, in Mrd. USD (% der NWS)	5,2 (29)	4,1 (26)	4,3 (29)	4,3 (31)	3,3 (26)
– davon an Behörden, in Mrd. USD (% der NWS)	1,5 (8)	1,3 (8)	1,3 (9)	1,2 (9)	1,1 (9)
– davon an Finanzinstitutionen, in Mrd. USD (% der NWS)	0,3 (1)	0,3 (2)	0,3 (2)	0,2 (2)	1,6 (13)
– davon an Aktionäre/Dividenden, in Mrd. USD (% der NWS)	2,0 (11)	2,1 (13)	2,0 (13)	1,7 (13)	1,4 (11)
Kennzahlen zum gesellschaftlichen Engagement					
Anzahl der Mitarbeitenden (Kopfzahl)	100 735	90 924	81 392	78 541	72 877
Austritte, Kündigungen, Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	8, 4, 19	8, 4, 16	7, 3, 15	-	-
Anzahl der Mitarbeitenden, die eine Schulung zum Verhaltenskodex erhalten haben (E-Learning-Kurse) ³	14 574	33 000	-	-	-
Zahl der gemeldeten Fälle von Fehlverhalten	651	442 ⁴	410 ⁵	-	-
Fälle von nachgewiesenem Fehlverhalten	228	142 ⁴	204 ⁵	-	-
Entlassungen/Austritte	130	78 ⁴	107 ⁵	-	-
Zugang zu medizinischer Versorgung ⁶ : Wert in Mio. USD	755	696	570	371	255
Zugang zu medizinischer Versorgung ⁶ : erreichte Patienten in Mio.	33,6	6,5	4,25	2,76	-
Anzahl informierter Zulieferer (Umsatz > USD 10 000)	42 200	39 000	30 000	-	-
Anzahl Zulieferer, die sich zur Einhaltung der wichtigsten Normen bereit erklärt haben (Selbstverpflichtung)	8 600	5 500	4 600	-	-
Anzahl überprüfter Zulieferer (inkl. Arbeitsbedingungen)	92	55	5	-	-
Kennzahlen zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt⁷					
Unfallrate [Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,40 ⁸	0,44 ⁹	0,48	0,7	0,71
Ressourcenverbrauch					
Wasser [Mio. m ³]	90,1	91,5	86,4	92,6	89,9
Energie [Mio. GJ]	18,0	16,9	16,3	16,0	15,7
Emissionen					
CO ₂ /Treibhausgase, Scope 1: Feuerungen und Prozesse [1 000 t]	488	458	470	477	471
Abluftemissionen: halogenierte und nichthalogenierte flüchtige Kohlenwasserstoffe [t]	1 769	1 407	1 317	1 676	1 736
Gesamte betriebliche Abfälle [1 000 t]	303	288	228	224	251

¹ Wirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen zum gesellschaftlichen Engagement (ausgenommen Angaben zu Zulieferern) umfassen den gesamten Konzern; Kennzahlen zu Zulieferern und zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (ausgenommen Angaben zur Unfallrate) schliessen die neue Division Vaccines and Diagnostics nicht mit ein

² Element indirekter wirtschaftlicher Beiträge

³ Andere obligatorische Kurse: Menschenrechte, Corporate E-Compliance und Records Management

⁴ Von April bis Dezember 2005

⁵ Von Oktober 2003 bis September 2004

⁶ Siehe Tabelle Seite 69

⁷ Einzelheiten siehe: www.novartis.com/hse

⁸ Ohne Hexal/Eon Labs und Vaccines and Diagnostics

⁹ Ohne Hexal/Eon Labs

CORPORATE CITIZENSHIP

Novartis legt grossen Wert auf Corporate Citizenship, weil wir es richtig finden, Verantwortung zu übernehmen für die Gesellschaften, in denen wir tätig sind. Nachhaltige Corporate-Citizenship-Initiativen sind jedoch auch gut fürs Geschäft: Wenn wir verantwortungsvoll handeln, stärken wir das Vertrauen, das uns von der Gesellschaft und den Regierungen, die uns unsere Betriebslizenz erteilen, entgegengebracht wird.

Bei Novartis hat aktives gesellschaftliches Engagement eine lange Tradition. Unsere Corporate-Citizenship-Grundsätze geben den Rahmen für dieses Engagement vor, das über die Managementprozesse im gesamten Konzern umgesetzt wird. Wir verpflichten uns, die Anliegen unserer Stakeholder und der Öffentlichkeit zu berücksichtigen – sowohl in unserem gesellschaftlichen Verhalten wie auch in den Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt.

Wir suchen den aktiven Dialog mit den verschiedensten Interessengruppen in öffentlichen Diskussionen und Arbeitsgruppen sowie in der Zusammenarbeit mit Patientenorganisationen.

Neben dieser Fokussierung nach aussen wollen wir uns als attraktiver Arbeitgeber einen guten Namen machen und unseren Mitarbeitenden ein Arbeitsumfeld bieten, in dem sie ihre beruflichen Ziele verwirklichen können. Wir wollen ein motivierendes Arbeitsklima schaffen, in dem Kreativität und Effizienz gefördert werden und die modernsten Technologien zum Einsatz kommen.

Novartis legt grossen Wert auf Corporate Citizenship, weil wir es richtig finden, Verantwortung für die Gesellschaft zu übernehmen. Nachhaltige Corporate-Citizenship-Initiativen sind jedoch auch gut fürs Geschäft. Wenn wir verantwortungsvoll handeln, bringen uns die Gemeinschaften und Regierungen, die es uns ermöglichen, unsere Geschäfte zu führen, Vertrauen entgegen. Dies wiederum bildet die Grundlage für unsere Innovationen und unser Wachstum.

Ein starkes Corporate-Citizenship-Programm verringert Geschäftsrisiken und bietet einen Wettbewerbsvorteil, indem der Zugang zu unseren Märkten und zu den Patienten erleichtert

wird, und macht uns zudem zu einem attraktiven Arbeitgeber. Der sorgfältige Umgang mit Energie und anderen natürlichen Ressourcen spart Kosten und vermindert gleichzeitig Umweltschutzrisiken. Auch den Nachbargemeinden kommt es zugute, wenn ein Unternehmen seine ökologische Verantwortung wahrnimmt.

Unser Corporate-Citizenship-Ansatz beruht auf unseren Werten und reflektiert unsere Verpflichtung zum Global Compact der Vereinten Nationen. Diese Initiative der UNO fordert Unternehmen dazu auf, zentrale Grundwerte zu unterstützen und umzusetzen. Dabei geht es um Themen wie Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

Zu diesem Zweck sind bei Novartis Corporate-Citizenship-Richtlinien über faire Arbeitsbedingungen, Geschäftsethik, Menschenrechte sowie Auswahlkriterien für externe Zulieferer festgelegt. Novartis fördert eine Unternehmenskultur, die von den Mitarbeitenden nicht bloss ein gesetzeskonformes, sondern auch ein ethisch einwandfreies Verhalten erwartet. Unsere Mitarbeitenden haben grundsätzlich die Gesetze und Vorschriften zu befolgen, die für unsere Niederlassungen in über 140 Ländern der Welt gelten. Zudem sind sie den Werten und Grundsätzen unseres Verhaltenskodex und unseren Corporate-Citizenship-Grundsätzen verpflichtet.

Corporate Citizenship ist bei Novartis auf Verwaltungsratsebene verankert. Das Audit and Compliance Committee ist dafür verantwortlich, die Umsetzung und Einhaltung der Corporate-Citizenship-Grundsätze zu überprüfen. Die Geschäftsleitung von Novartis ist für die Umsetzung zuständig. Sie hat dafür ein Corporate Citizenship Steering Committee gegründet, das die

Gesamtverantwortung für die Corporate-Citizenship-Grundsätze trägt und die entsprechenden Weisungen erlässt.

Die operativen Einheiten unserer Divisionen schaffen geeignete Strukturen und teilen entsprechende Ressourcen zu, um den Erwartungen unserer Corporate-Citizenship-Grundsätze gerecht zu werden. Durch Managementbewertungen sowie interne und externe Prüfungen messen wir unsere Fortschritte und überwachen die Einhaltung der Grundsätze, damit verbundener Richtlinien und der behördlichen Vorschriften.

Die Führungsverantwortlichen von Novartis sind für die Umsetzung dieser Richtlinien und die Messung der Performance zuständig. Jedes Jahr werden die Fortschritte an unseren Zielen gemessen und in unserem Geschäftsbericht sowie in einem Online-Bericht gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative präsentiert.



BYL NAIR CHARITABLE HOSPITAL & TOPIWALA NATIONAL MEDICAL COLLEGE; MUMBAI, INDIEN



TRADITIONELLE CHINESISCHE MEDIZIN; PEKING, CHINA

ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN

Durch ein breites medizinisches Geschäftsportfolio hat Novartis neue, wegweisende Modelle eingeführt, die sowohl den Zugang zu Medikamenten als auch deren Bezahlbarkeit verbessern. Wir sind uns dessen bewusst, dass vor allem jene Menschen von unseren Medikamenten profitieren, die in wohlhabenden, entwickelten Gesellschaften leben – deshalb wollen wir als führender Partner Lösungen finden, welche die Zugangslücke schliessen helfen.

Novartis unterstützt das Recht auf gesundheitliche Versorgung: Alle Bereiche der Gesellschaft – Regierungen, medizinische Fachkreise, Privatpersonen und die Wirtschaft – haben entsprechende Beiträge zu leisten, um das Recht auf medizinische Versorgung durchzusetzen.

Qualitativ hochwertige Arzneimittel zu erforschen, zu entwickeln, herzustellen und zu vertreiben, ist unser wichtigster Beitrag zur Gesellschaft und zum Recht auf Gesundheit. Dabei ist es unser Ziel, medizinische Bedürfnisse zu befriedigen, für die bisher nur unzureichende Behandlungsmöglichkeiten zur Verfügung standen. Um unserer Verpflichtung gegenüber den Patienten gerecht zu werden, stellen wir unter den führenden Arzneimittelherstellern einen der grössten Forschungsetats bereit. Mit unserem Programm zur Entwicklung neuer Medikamente zählten wir in den vergangenen Jahren weltweit zu den produktivsten Unternehmen der Branche.

Wir sind uns jedoch dessen bewusst, dass vor allem jene Menschen von unseren Medikamenten profitieren, die in wohlhabenden, entwickelten Gesellschaften leben. Deshalb setzen wir uns zusammen mit anderen Stakeholders energisch dafür ein, Lösungen zu finden und umzusetzen, welche diese Zugangslücke schliessen helfen.

Angesichts unserer guten finanziellen Ergebnisse können wir dort helfen, wo ein unmittelbarer Bedarf an medizinischen Produkten, finanzieller Hilfe und sonstigen Unterstützungsmassnahmen besteht. So konnten wir im vergangenen Jahr Beiträge in Höhe von USD 755 Millionen leisten. Mit Projekten, die bedürftigen Patienten den Zugang zu medizinischer Behandlung ermöglichen, erreichte das Unter-

nehmen im Jahr 2006 über 33 Millionen Menschen auf der ganzen Welt.

Das Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) mit Sitz in Singapur erforscht Medikamente zur Bekämpfung von Krankheiten in Entwicklungsländern – vorerst liegt der Schwerpunkt auf Tuberkulose und Dengue-Fieber. Dabei kommen bahnbrechende Erkenntnisse der biomedizinischen Forschung und Technologie zum Einsatz.

Für Lepra-, Malaria- und Tuberkulose-Patienten in Entwicklungsländern stellen wir Medikamente zum Selbstkostenpreis – und manchmal auch kostenlos – zur Verfügung. Zu unseren Initiativen gehören aber auch Rabatte und Hilfsprogramme für unzureichend versicherte oder bedürftige Patienten in Industrieländern.

Seit mehr als 25 Jahren leistet die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung einen wichtigen Beitrag zur gesundheitlichen Versorgung von Not leidenden Menschen in den Entwicklungsländern. Die Stiftung unterstützt Aufklärungsprogramme über Malaria und entwickelt Behandlungssysteme gegen Tuberkulose, die so genannte DOTS-Behandlung (Daily Observed Treatment Strategy). Dabei werden die Patienten bei der Einnahme ihrer Medikamente angeleitet und überwacht.

Innerer Kompass

Manche führenden Nichtregierungsorganisationen argumentieren, Medikamentenpreise und Patente seien die Haupthindernisse für den Medikamentenzugang in den Entwicklungsländern. Das Problem ist jedoch weitaus komplexer – es umfasst praktisch alle Aspekte der Armut.

Novartis und andere Unternehmen im Gesundheitswesen betonen immer wieder, dass sie allein die Probleme in vielen Entwicklungsländern nicht lösen können – erwähnt seien hier nur Armut, eine unzulängliche Infrastruktur, ein schwach ausgebildetes öffentliches Gesundheitswesen sowie ein Mangel an Pflegepersonal. Zudem würde eine Schwächung des Patentschutzes den langfristigen Medikamentenzugang eher gefährden als erweitern, da dadurch Innovationsanreize verloren gingen.

An der alle zwei Jahre stattfindenden Forschungskonferenz des Novartis Konzerns sprach Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates von Novartis, im Jahr 2006 über die wichtigsten Trends, die das heutige Gesundheitswesen prägen. Er schilderte die Herausforderungen, mit denen Novartis dadurch konfrontiert ist, dass das Unternehmen vielen verschiedenen Interessengruppen gerecht werden muss. Er erläuterte aber auch die konkrete Strategie, mit der Novartis sowohl den Zugang zu medizinischer Versorgung als auch die Bezahlbarkeit der Medikamente durch ein breites medizinisches Geschäftsportfolio verbessern will.

„Wenn wir die Welt um uns herum anschauen, dann begegnen wir einer immer komplexeren Vielfalt an Interessengruppen“, fuhr Dr. Vasella fort. „Zudem sind die Erwartungen dieser Interessengruppen oft widersprüchlich, so dass wir uns entscheiden müssen, wie wir vorgehen wollen. Ich erachte es als ausserordentlich wichtig, dem Kurs zu folgen, den uns unser innerer Kompass vorgibt.“

Die alternde Bevölkerung, der sich wandelnde Lebensstil, das rapide Wirtschaftswachstum in manchen Schwellenländern und das Auftreten neuer Infektionskrankheiten – eventuell auch einer Grippepandemie – werden Chancen für zukünftiges Wachstum schaffen, zugleich das Gesundheitswesen aber auch unter starken Kostendruck setzen.

„Der Kern unseres Geschäfts im Gesundheitsbereich ist unsere Division Pharmaceuticals. Sie verfügt über äusserst innovative Medikamente zur Befriedigung unerfüllter medizinischer Bedürfnisse“, fügte Dr. Vasella hinzu.

„Sandoz liefert qualitativ hochstehende, kostengünstige Generika, welche die finanzielle Last der Gesundheitssysteme und anderer Kostenträger verringern. Die Division Vaccines verhindert, dass Menschen überhaupt krank werden, und Diagnostics beugt einer Verunreinigung von Blutreserven vor. Abgerundet wird das Portfolio durch Consumer Health mit ihren rezeptfreien Arzneimitteln: Es ist wichtig für uns, dass Patienten die Verantwortung für ihre medikamentöse Versorgung selber übernehmen können.“

Preisgestaltung: „Nicht nur Kosten, sondern auch eine Investition...“

Die Medikamentenpreise werden von den Pharmafirmen nicht etwa einseitig festgelegt. In den meisten europäischen Staaten müssen die Preise mit den Landesbehörden ausgehandelt werden, die die Preise festsetzen. Diese Preisfestlegung beruht auf den Kosten bereits bestehender Behandlungen, auf den allgemeinen Bedingungen im Gesundheitswesen und auf den Vergleichswerten in anderen Ländern. Hinzu kommt, dass die Preise von Pharmaprodukten, ebenso wie bei anderen Waren, von der Wirtschaftskraft und Zahlungsbereitschaft der Länder und Patienten abhängen.

Sobald ein rezeptpflichtiges Medikament das Werk verlässt, kommen in jedem Glied der Vertriebskette Kosten hinzu – vom Grosshandel bis hin zur einzelnen Apotheke. In der EU hat dies eine durchschnittliche Preiserhöhung von 30 Prozent zur Folge. Aus diesem Grund variieren die für die Konsumenten sichtbaren Arzneimittelpreise sehr viel stärker als die von den Herstellern verlangten Preise ab Werk.

Novartis ist jedoch überzeugt, dass die Ausgaben im Gesundheitswesen nicht nur Kosten bedeuten, sondern auch eine Investition darstellen. Das Health Technology Assessment (HTA) ist ein wichtiges Instrument, mit dem Behörden und andere Kostenträger Mechanismen entwickeln können, um die klinische Wirksamkeit und Kosteneffizienz von Medikamenten und anderen Gesundheitstechnologien zu beurteilen. HTAs dürfen jedoch nicht dazu führen,

dass neue Medikamente die Patienten mit Verzögerung oder gar nicht erreichen. Deshalb fordert Novartis die Behörden und andere Kostenträger im Gesundheitswesen immer wieder dazu auf, HTAs gemäss klaren und transparenten Grundsätzen durchzuführen.

Novartis legt grossen Wert darauf, den Behörden und anderen Kostenträgern im Gesundheitswesen zeitgerechte, präzise und detaillierte Informationen zu liefern.

Der Konzern arbeitet denn auch mit externen Beratern zusammen, um die Auswirkungen neuer Behandlungen mittels HTA zu messen. Indem die Perspektive der Kostenträger und der Patienten einbezogen wird, ist Novartis besser in der Lage, den Mehrwert ihrer Produkte herauszustreichen.

Vor allem ist der Preis eines Medikaments immer im Verhältnis zum Wert für die Patienten und Kostenträger zu betrachten. Eine 2006 am World Ageing & Generations Congress in St. Gallen vorgestellte Studie zeigte, dass die Behandlung von Menschen mit Bluthochdruck in den USA die Zahl der Todesfälle infolge Herz-Kreislauf-Erkrankungen zwischen 1950 und 1994 um zwei Drittel reduzierte. Ohne blutdrucksenkende Behandlung, so zeigte die Studie, wären schätzungsweise 86 000 mehr vorzeitige Todesfälle durch Herz-Kreislauf-Erkrankungen und über 800 000 mehr Krankenhauseinweisungen wegen Schlaganfall und Herzinfarkt erfolgt.

Die Behandlung von Bluthochdruck war äusserst kosteneffizient: Jeder US-Dollar, der für die Behandlung einer amerikanischen Frau mit Bluthochdruck ausgegeben wurde, erbrachte einen Gegenwert von zehn US-Dollar; bei den Männern betrug der entsprechende Gegenwert sechs US-Dollars.

Um den Wert ihrer Medikamente aufzuzeigen, betreibt und unterstützt Novartis umfangreiche gesundheitsökonomische Untersuchungen. Die Analyse basiert oft auf gross angelegten klinischen Studien, zunehmend aber auch auf konkreten, realen Ergebnissen.

Beispielsweise wurden in einer Studie über *Diovan* Schadendaten eines US-amerikanischen Arzneimittelberaters (Pharmacy Benefit Manager)

analysiert, welche die Behandlungsergebnisse von mehr als 140 000 Patienten mit Bluthochdruck aufzeigten. Die Studie kam zum Schluss, dass Patienten, die *Diovan* „im Rahmen einer üblichen Behandlung“ erhielten, eine bessere Therapietreue aufwiesen als Personen, die entweder Amlodipin oder Lisinopril (zwei andere Blutdrucksenker) erhielten. Gemäss den Autoren der Studie lassen die Ergebnisse darauf schliessen, dass die Wahl von *Diovan* für die medikamentöse Behandlung von chronischem Bluthochdruck „das Potenzial aufweist, das Verhalten der Patienten bei der Einnahme der Medikamente sowie möglicherweise die langfristigen Ergebnisse in einem typischen, realen Umfeld zu beeinflussen.“

Eines der deutlichsten Beispiele für den Wert eines bahnbrechenden Medikaments ist *Glivec/Gleevec*: Novartis hat mit *Glivec/Gleevec* Neuland beschritten – eine innovative Behandlung für Menschen mit chronisch-myeloischer Leukämie, die sich im fortgeschrittenen Krankheitsstadium oder in der Blastenkrise befinden oder die eine Unverträglichkeit gegenüber Interferon aufweisen. Nachdem *Glivec* den Orphan-Drug-Status erhalten hatte, wurde es auf Basis nicht kontrollierter Studien, die Verbesserungen bei Surrogatergebnissen aufgezeigt hatten, in Rekordzeit zugelassen: Es beseitigte Krebszellen aus Blutstrom und Knochenmark.

Novartis gelang es, diese Ergebnisse mit dem langfristigen Überleben in Verbindung zu bringen und die Kosteneffizienz von *Glivec* aufzuzeigen. Sir Michael Rawlins, Vorsitzender des National Institute for Health and Clinical Excellence (NICE) in Grossbritannien, hat *Glivec* als Beispiel guter gesundheitsökonomischer Analysen verwendet. Auch sieht er es als Nachweis dafür, dass NICE – eine Behörde mit Vorreiterrolle in der Durchführung von HTAs – dem Gesamtwert von Behandlungen und sozialer Beurteilung in seinen Einschätzungen Rechnung trägt.

Die forschungsbasierte Pharmaindustrie ist in den letzten 50 Jahren das einzige tragfähige Modell für die Entdeckung und Entwicklung wirksamer Behandlungen gegen viele Krankheiten gewesen. Die Industrie – und auch

Novartis – hat neuartige Medikamente hervorgebracht, um sowohl die Mortalitäts- als auch die Morbiditätsraten bei Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebs, Diabetes, Organtransplantationen, Magen-Darm-Krankheiten und vielen anderen Erkrankungen zu verbessern. Ohne entsprechende Innovationen wäre die Medizin nicht so erfolgreich, wie sie es heute ist, und viele Patienten würden leiden und sterben.

Die Pharmaindustrie steht nun aber vor einer schwierigen Aufgabe. Unternehmen wie Novartis müssen ein grösseres Engagement für Corporate Citizenship in den Entwicklungsländern und andernorts gegen die Forderungen der Investoren und der Finanzmärkte abwägen, mit ihren umfangreichen Investitionen in Innovationen genügend finanzielle Erträge zu erwirtschaften.

Spezielle Preisregelungen, nach denen Preise für einzelne Produkte an die spezifischen Bedürfnisse der Entwicklungsländer angepasst werden können, stellen hier eine Lösung dar. Sie bieten Anreize für die Forschung und ermöglichen zugleich einen breiteren Vertrieb von Medikamenten bei angemessener Rendite. Regelungen dieser Art müssen jedoch entsprechend abgesichert werden: So dürfen künstlich tief gehaltene Preise für Medikamente, die Entwicklungsländern angeboten werden, nicht anschliessend als Basis für Referenzpreise für Kostenrückerstattungen in entwickelten Ländern verwendet werden. Ausserdem müssen wirksame Handelskontrollen einen Rückexport solch verbilligter Medikamente in wohlhabende Märkte verhindern.

Einzigartiges Portfolio

Dank der einzigartigen Position von Novartis unter den weltweit führenden Herstellern von innovativen Medikamenten und Generika hat das Unternehmen eine breite Palette wegweisender Programme eingeführt, die Behandlungen bezahlbar machen.

So betont das Generikageschäft eine andere Dimension von Wert. Generika machen in den USA mehr als die Hälfte aller rezeptpflichtigen Medikamente aus. Der harte Konkurrenz-

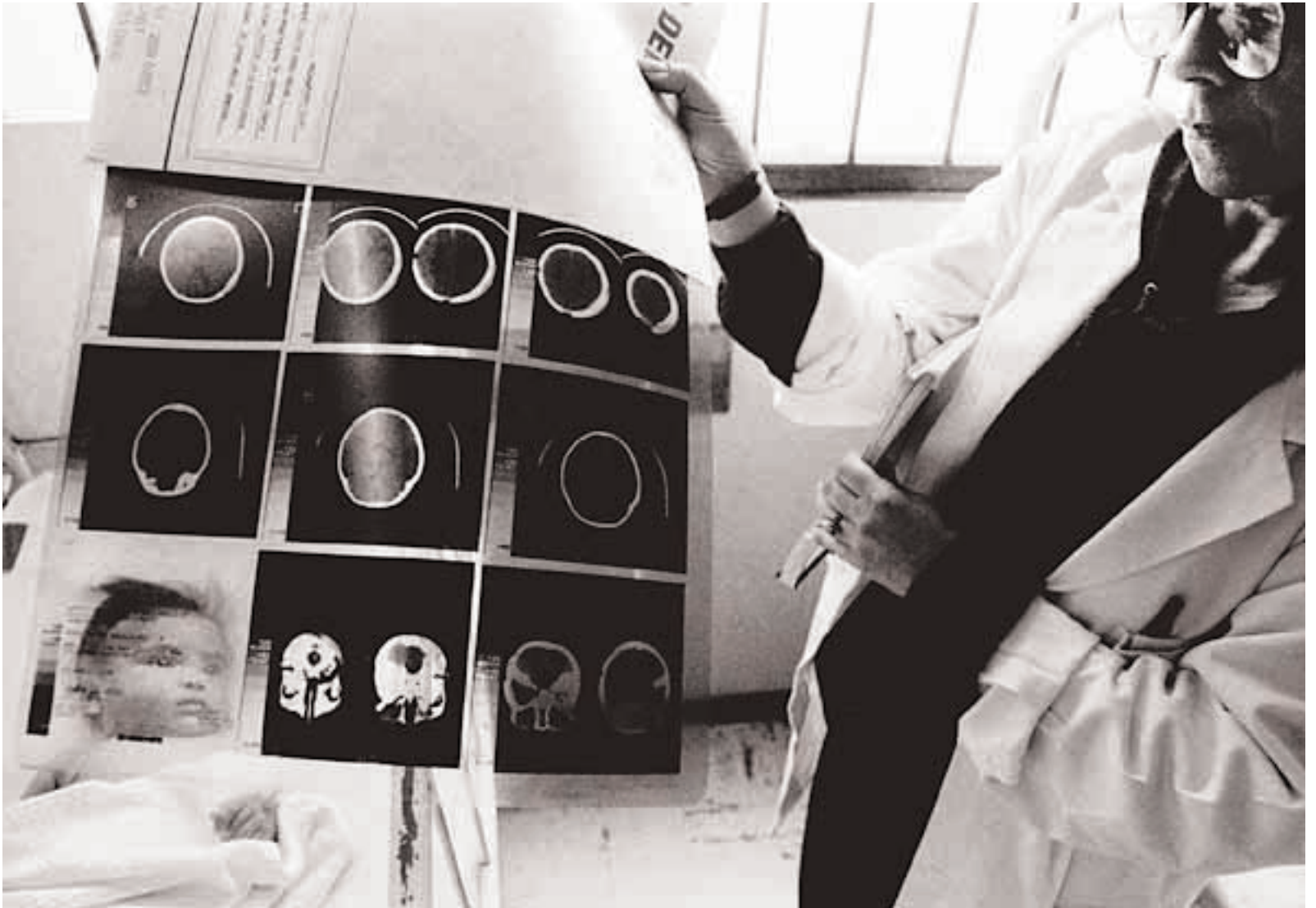
kampf zwischen den Herstellern lässt die Preise auf einen Bruchteil dessen sinken, was das Originalmedikament vor Ablauf des Patentschutzes einbringt.

Viele europäische Länder verzichten jedoch weiterhin auf riesige potenzielle Einsparungen, die mehr Wettbewerb mit sich bringen würde. Eine Studie des US-Handelsministeriums prüfte vor drei Jahren die Aufsichtssysteme für Medikamentenpreise in elf OECD-Ländern, die über irgendeine Form von Preiskontrollen verfügen, um die Pharmaausgaben einzudämmen. Für patentierte Arzneimittel, die in den USA zu den meistverkauften Medikamenten zählten, lagen die Preise in anderen OECD-Ländern um zwischen 18 und 67 Prozent unter den US-Preisen, was eine Verkaufsreduktion von insgesamt USD 27 Milliarden ausmachte.

Paradoxerweise wenden dieselben elf OECD-Staaten auch Aufsichtspraktiken an, die den Wettbewerb zwischen Generika einschränken. Ein grösserer Einsatz von Generika zu niedrigeren Preisen könnte gemäss dem US-Handelsministerium jährlich bis zu USD 30 Milliarden einsparen. „Dieses Ausmass potenzieller Einsparungen lässt darauf schliessen, dass im Falle eines Preisanstiegs patentgeschützter Medikamente auf konkurrenzfähige Marktniveaus die zusätzlichen Kosten für die OECD-Länder durch einen kompetitiveren Generikamarkt wesentlich oder sogar völlig kompensiert werden könnten“, so die Studie.

Impfstoffe zählen nach allgemeiner Auffassung zu den kostenwirksamsten Massnahmen im Gesundheitswesen. Trotzdem werden sie auf der ganzen Welt zu wenig eingesetzt. Die neue Division Vaccines & Diagnostics von Novartis verfügt über ein breites Forschungsprogramm, das sich mit wichtigen Krankheiten wie Grippepandemie, Meningokokken und HIV/AIDS befasst. Aber auch weniger bekannte Krankheiten können zu akuten unerfüllten medizinischen Bedürfnissen führen.

Im vergangenen Jahr gab Novartis Vaccines den erfolgreichen Abschluss einer zweijährigen Impfkampagne in Neuseeland bekannt. Es war die grösste Impfkampagne in der Geschichte des Landes. Geimpft wurde mit einem Menin-



HOSPITAL DE LA MISERICORDIA; BOGOTÁ, KOLUMBIEN

gokokken-B-Impfstoff, der speziell auf die kleine Inselnation zugeschnitten war.

Der MeNZB-Impfstoff war von Novartis und dem neuseeländischen Staat gemeinsam entwickelt worden und hatte frühere Arbeiten des norwegischen Instituts für Volksgesundheit einbezogen. Damit konnte eine 14-jährige Epidemie gestoppt werden, an der tausende von Neuseeländern erkrankt und über 200 Menschen gestorben waren. Zudem haben mehr als tausend Menschen dauerhafte Behinderungen davongetragen. Die Epidemie wurde durch einen Stamm *Neisseria meningitidis* Serogruppe B (MenB) verursacht, der nur in Neuseeland vorkommt.

Die Kampagne dauerte von Juli 2004 bis Juni 2006. Mehr als eine Million Menschen wurden geimpft, von Säuglingen bis zu Jugendlichen im Alter von 20 Jahren. Seit der Einführung des Impfstoffs ist die Häufigkeit der MenB-Erkrankungen in Neuseeland um mehr als 80 Prozent zurückgegangen.

„Wir wollten mit der grössten Massenimpfkampagne in der Geschichte Neuseelands die Epidemie stoppen“, berichtet Gesundheitsminister Pete Hodgson. „Nun stellen wir einen enormen Rückgang der Meningokokken-B-Fälle fest. Und der schnelle Rückgang hat uns dazu bewegt, die Kampagne zu erweitern.“

Allerdings stellte das beschränkte kommerzielle Potenzial eines Impfstoffs, der für ein kleines Land wie Neuseeland massgeschneidert wurde, für das MeNZB-Projekt eine grosse Hürde dar. „Die Leute stellten den Entscheid zur Entwicklung dieses Impfstoffs immer wieder in Frage und meinten, er bringe kein Geld. Und damit hatten sie Recht, denn wir konnten nur knapp unsere Kosten decken“, sagt Dr. Rino Rappuoli, Head of Research, Novartis Vaccines. „Es war somit ein wohlütiges Projekt – aber wir haben viel dazugelernt und zusätzliche Fortschritte auf dem Gebiet erzielt.“

„Wir haben bei Null angefangen und in vier Jahren haben wir die Krankheit besiegt. Normalerweise dauert ein Programm wie dieses etwa zehn Jahre. Punkto Sicherheit haben wir keinerlei Kompromisse gemacht. Das zeigt: Wenn öffentlich-private Partnerschaften richtig ange-

packt werden, mit Goodwill und enger Zusammenarbeit, dann kann in kurzer Zeit viel erreicht werden.“

Öffentlich-private Partnerschaften

Novartis hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von öffentlich-privaten Partnerschaften sowie nicht gewinnorientierten Initiativen ins Leben gerufen. Dabei hat sich das Unternehmen mit Partnern wie der Weltgesundheitsorganisation (WHO), dem Economic Development Board of Singapore (EDB), dem Medicines for Malaria Venture (MMV) und dem Wellcome Trust zusammengetan, um „vernachlässigte Krankheiten“ wie Lepra, Malaria, Dengue-Fieber und Tuberkulose zu bekämpfen. Im Rahmen einer wegweisenden Zusammenarbeit mit der WHO bietet Novartis beispielsweise seit dem Jahr 2000 allen Leprapatienten weltweit eine kostenlose medikamentöse Behandlung an. Dadurch konnten bereits mehr als vier Millionen Leprakranke durch die wirksame Kombinationstherapie (Multi-drug Therapy, MDT) von Novartis behandelt werden.

Dabei ist die Unterstützung durch Novartis sehr dynamisch. Zudem entwickeln sich diese Initiativen immer öfter, wenn die Kostenträger den Wert einer Behandlung erkannt haben oder die Zahlungsfähigkeit der Länder zugenommen hat. Das bis heute deutlichste Beispiel für diese Entwicklung ist das Arzneimittelzugangsprogramm für Patienten, das Novartis für das bahnbrechende zielgerichtete Antikrebsmedikament *Glivec* lanciert hat.

Zusammen mit *Glivec* führte das Unternehmen auch eines der grosszügigsten und weitreichendsten Patientenunterstützungsprogramme ein, die je auf globaler Ebene durchgeführt wurden. Das Ziel dieses Programms besteht darin, Menschen zu helfen, die sich sonst diese Behandlung nicht leisten könnten. Das Programm war erfolgreich: 2006 sind mehr als 15 000 Patienten in über 80 Ländern mit gewissen Formen von chronisch-myeloischer Leukämie (CML) oder gastrointestinalen Stromatomen (GIST) im Rahmen des *Glivec* International Patient Assistance Program

(GIPAP) behandelt worden. Zeitgleich stellte ein eigenes Patientenunterstützungsprogramm in den USA im letzten Jahr 3500 Patienten eine Behandlung zur Verfügung.

Das GIPAP bietet ausgewählten Patienten in den Entwicklungsländern mit minimalen Kostenrückerstattungsmöglichkeiten – und keiner verfügbaren generischen Version von *Glivec* – das Medikament kostenlos an. Die Teilnahme am Programm wird Patienten gewährt, die ordnungsgemäss diagnostiziert und nicht versichert sind, keine Kostenerstattung erhalten und keine anderen finanziellen Mittel besitzen.

Im Gegensatz zu herkömmlichen Spendenprogrammen beruht das GIPAP auf einem patientenorientierten Modell. Es gewährleistet die Verteilung von *Glivec* an Patienten über deren behandelnde Ärzte. So sind denn auch die lokalen Ärzte ein wichtiger Eckpfeiler des Programms. Sie wurden aufgrund ihres Know-hows und ihrer Bereitschaft ausgewählt, sich Zeit für Not leidende Menschen zu nehmen. Das GIPAP bietet zudem Patienten, ihren Familienangehörigen und Pflegepersonal Informationen und empfiehlt weitere Hilfsmöglichkeiten.

Die flexible Struktur der Unterstützungsprogramme macht eine maximale Wirksamkeit in verschiedenen Ländern möglich. Da das GIPAP weder eine staatliche Krankenversicherung noch eine andere Krankenkasse ergänzt, können die Unterstützungsprogramme sich an eine Änderung der Gesundheitspolitik anpassen – und dabei sowohl die lokalen Bedingungen berücksichtigen als auch langfristig Nachhaltigkeit sichern.

In mehreren Ländern haben sich die lokalen *Glivec* Unterstützungsprogramme zu einem Beteiligungsmodell entwickelt. Das herkömmliche Spendenmodell – GIPAP – ist zunehmend den Ländern vorbehalten, die nicht in der Lage sind zu bezahlen.

„Als wir mit dem GIPAP begannen, haben wir nicht unterschieden zwischen sehr armen Ländern, die über keine ausreichenden Kostenerstattungsmöglichkeiten verfügen, und Schwellenländern, in denen mit der raschen Wirtschaftsentwicklung Kostenrückerstattungen allmählich möglich sind“, erklärt Stephanie Las-

sarat, Head Global Patient Access der Novartis Geschäftseinheit Oncology. „Unser Engagement für das Beteiligungsmodell zeigt, dass Novartis an diese Schwellenländer glaubt. Wir helfen ihnen dabei, aufzuholen und innovative Behandlungen einem breiten Kreis von Patienten zur Verfügung zu stellen. Dabei stützen wir uns auf kreative und tragfähige öffentlich-private Partnerschaften, die den Zugang zu medizinischer Behandlung verbessern.“

Die Einzelheiten variieren von Land zu Land. Aber die Beteiligungsmodelle bedeuten, dass die lokalen Kostenträger – von nationalen Gesundheitssystemen und Versicherern bis hin zu Wohltätigkeitsorganisationen – einen Anteil der Kosten für die Behandlung mit *Glivec* übernehmen können. Länder, die einen erweiterten Zugang zu *Glivec* über ein Beteiligungsmodell unterstützen, sind Hongkong, Kolumbien, Tunesien, die Ukraine, Kuba sowie einige Provinzen in China. Auch in Russland unterstützt Novartis die Behandlung mit *Glivec* für einige Not leidende Patienten, solange sich das nationale Gesundheitssystem in einer Übergangsphase befindet.

„Sich zusammenzuschliessen und die Kosten zu teilen, ist ein wichtiger Schritt, um den Zugang der Patienten zur Behandlung langfristig sicherzustellen“, ist Stephanie Lassarat überzeugt. „Und wenn die Länder beginnen, einen Teil der Behandlungskosten zu übernehmen, werden sie sich stärker am Ergebnis beteiligt fühlen. Dies wiederum führt zu einem verbesserten Zusammenspiel zwischen Novartis und den Gesundheitssystemen in vielen Ländern. Wir sind überzeugt, dass die Beteiligungsmodelle für diese Schwellenländer dazu führen könnten, die Rückerstattung für sehr innovative – und auch sehr kostenwirksame – Behandlungen wie *Glivec* auszuweiten.“

Ein weiterer wichtiger Fortschritt war die Zulassung für *Glivec/Gleevec* durch die Behörden in Europa und den USA für Patienten, die unter seltenen, aber potenziell lebensbedrohlichen Krankheiten mit beschränkten Behandlungsmöglichkeiten leiden. Dies war das erste Mal, dass eine Aufsichtsbehörde die Zulassung eines zielgerichteten Medikaments gleichzeitig für so viele Erkrankungen erteilte.

„Wir setzen uns nach wie vor dafür ein, den Zugang zu medizinischer Versorgung auf verschiedensten Ebenen zu erleichtern“, sagt David Epstein, Head of Novartis Oncology. „Zuerst bringt man ein Medikament auf den Markt – auch wenn manchmal der Eindruck entstehen kann, dass die Behandlung in den typischen westlichen Märkten nur wenig Wert hat. Doch der Zugang dazu kann in den entwickelten Märkten auch durch beschränkte Indikationen behindert werden“, fügt er an.

„Selbst wenn wir also durch alle diese zusätzlichen Zulassungen für seltene Indikationen von *Glivec/Gleevec* nicht so viel Geld verdienen, bedeuten sie doch, dass Patienten in vielen Ländern, insbesondere in Europa, die über die öffentlichen Gesundheitswesen bisher keine Behandlung erhalten konnten, nun einen verbesserten Zugang haben werden.“

Der Kampf gegen die Malaria

Zusammen mit der WHO und dem Kinderhilfswerk der UNO (UNICEF) hat Novartis der Malaria den Kampf angesagt. Sie stellt das bahnbrechende Malariamedikament *Coartem* dem öffentlichen Sektor in malariaendemischen Entwicklungsländern zu Herstellungskosten zur Verfügung. Angesichts der nach wie vor raschen Zunahme der Liefermengen ist Novartis bestrebt, die Vertriebskanäle auszubauen und anerkannte internationale Beschaffungsagenturen einzuschliessen – vom Entwicklungsprogramm der UNO und Mission Pharma über Crown Agents bis hin zur International Dispensary Association. Dies ist eine nicht gewinnorientierte Stiftung, die in den 1970er-Jahren von Apothekern in den Niederlanden gegründet wurde, um Entwicklungsländer mit Medikamenten zu versorgen.

Im September 2006 gab Novartis eine starke Senkung des Durchschnittspreises von *Coartem* für den öffentlichen Sektor bekannt. Die enorme Steigerung unserer Produktionskapazität – und der vor allem in einkommensschwachen Ländern vorhandene dringende Bedarf nach einer bezahlbaren und hoch-effizienten Malariabehandlung – hat uns zu der

Entscheidung bewogen, *Coartem* zu einem Preis zur Verfügung zu stellen, der unter unseren Herstellungskosten liegt“, sagte Dr. Vasella. „Ich bin sehr glücklich darüber, dass die WHO und andere Hilfsorganisationen, wie die UNICEF und Ärzte ohne Grenzen, Malaria dadurch noch effizienter bekämpfen können.“

Diese Preissenkung dürfte vor allem den Kindern zugutekommen, da sie besonders häufig an Malaria erkranken und die grösste Patientengruppe bilden. Nahezu 75 Prozent aller Malariapatienten, die mit *Coartem* behandelt werden, sind Kinder und Jugendliche.

In einer weiteren neuen Initiative haben das Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD), der Wellcome Trust, das Economic Development Board of Singapore (EDB) sowie das Medicines for Malaria Venture (MMV) die Unterstützung gemeinsamer Forschungsaktivitäten vereinbart, die auf die Entdeckung und Entwicklung von Malariamedikamenten der nächsten Generation ausgerichtet sind. Der Wellcome Trust, das EDB und MMV – eine nicht gewinnorientierte Organisation, die es sich zum Ziel gesetzt hat, bezahlbare neue Malariamedikamente zu entwickeln – werden die neue Forschungspartnerschaft mit rund USD 20 Millionen unterstützen. Das NITD wird das Malariaprogramm leiten und die damit verbundenen Forschungsaktivitäten in Zusammenarbeit mit diversen Instituten wie dem Genomics Institute der Novartis Research Foundation und dem Schweizerischen Tropeninstitut durchführen.

Mehr als 60 Länder – 28 davon allein in Afrika – haben ihre nationalen Malariabekämpfungsrichtlinien in den letzten Jahren revidiert. Sie haben ältere, wirkungslose Medikamente aus dem Programm gestrichen und die Kombinationstherapie auf Artemisinin-Basis (ACT) eingeführt. Dies ist die Medikamentenklasse, in der *Coartem* eine Vorreiterrolle einnimmt. Im Jahr 2006 lieferte Novartis mehr als 60 Millionen *Coartem* Behandlungseinheiten – eine 15-fache Steigerung der vier Millionen Behandlungseinheiten im Jahr 2004. Die Produktionskapazität für *Coartem* ist noch höher: 100 Millionen Behandlungseinheiten. Sie könnte

genutzt werden, falls die Nachfrage die derzeitigen Prognosen übersteigen sollte.

„Ich kenne kein Medikament, dessen Herstellungsrate so rapide gesteigert wurde. Und bei einem Produkt, das auf nicht gewinnorientierter Basis zur Verfügung gestellt wird, ist diese Steigerung besonders bemerkenswert“, erklärt Dr. Vasella. „Heute gibt es zwar wirksame Medikamente gegen Malaria, aber bei der Lösung des Malariaproblems geht es um weit mehr als um die Verfügbarkeit von Medikamenten. In den betroffenen Ländern fehlen Ärzte und Pflegepersonal, effiziente Verteilungssysteme und andere Vorbeugungsmassnahmen, wie etwa behandelte Moskitonetze gegen unnötige Infektionen. Alle Beteiligten – Regierungen, Gesundheitsministerien, internationale Organisationen und die Industrie – haben entsprechende Beiträge zur Lösung dieses Problems zu leisten“, ergänzt er.

Novartis engagiert sich mit Initiativen, wie etwa der gemeinsamen Entwicklung einer neuen pädiatrischen Formulierung von *Coartem* zusammen mit dem MMV. Malaria hat verheerende Auswirkungen auf Säuglinge und Kleinkinder in Afrika. Schätzungen zufolge stirbt dort alle 30 Sekunden ein Kind an Malaria.

Heute zermahlen Eltern *Coartem* Tabletten für Erwachsene, um sie ihren Kindern zu verabreichen. Wegen des bitteren Geschmacks neigen Säuglinge und Kinder jedoch dazu, das Medikament wieder auszuspucken. Eine kindgerechtere Form könnte die Therapietreue verbessern. Deshalb entwickeln Novartis und der MMV eine neue *Coartem* Formulierung als dispersible Tablette.

Die im September 2006 von Novartis angekündigte Preissenkung liess den Durchschnittspreis pro *Coartem* Behandlungseinheit von USD 1,57 auf einen Dollar sinken. Dieser neue Preis reflektiert sowohl Kostensenkungen als auch skalenökonomische Effekte. Er unterstreicht zudem die Bestrebungen des Konzerns, den Preis als Zugangsbarriere für *Coartem* zu beseitigen. Der Preis liegt aber immer noch unter den Herstellungskosten, was für Novartis ein potenziell beachtliches finanzielles Risiko darstellt. Denn die Kosten sind sowohl von den Pro-

duktionsmengen als auch von den Schwankungen der Rohstoffpreise abhängig.

Es bestehen zunehmend Bedenken wegen der finanziellen Risiken, die Hersteller zwecks Kapazitätssteigerungen eingegangen sind, sowie wegen der Vorabkosten für die Rohstoffbeschaffung. Denn es gibt keinerlei Garantien dafür, dass das Endprodukt tatsächlich einen Markt findet. In „Saving Lives, Buying Time“, einem neuen Bericht über die Ökonomie der Malariamedikamente, beschreibt das Institute of Medicine (IOM) der US National Academies eine „Geschichte vom Huhn und dem Ei, was die Bereitstellung von und die Nachfrage nach ACT betrifft. Ohne gesicherten Markt werden sich potenzielle Hersteller nicht zu einer angemessenen ACT-Produktion und Landwirte nicht zu einem erweiterten Anbau von Artemisia annua verpflichten, der Pflanze, die als Ausgangssubstanz dient.“ Um die Produktion anzukurbeln, muss laut IOM „die weltweite Gemeinschaft genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stellen, um Investitionen der Hersteller zu fördern, die Abnahme von ACTs zu garantieren und überhaupt einen robusten Weltmarkt zu stimulieren.“

Novartis und ihre Partner haben beispielsweise im Jahr 2005 mehr als USD 50 Millionen in den Ausbau von Anlagen und Ausrüstungen investiert – sowie einen noch höheren Dollarbetrag in die Sicherung der Rohstofflieferungen. „Wir brauchen etwas, was das Abschreibungsrisiko für die Unternehmen eliminiert. Nur so können wir zu Beginn eines 14-monatigen Produktionszyklus zuversichtlich sein, dass mindestens unsere Kosten durch verbindliche Prognosen oder vorgängige Abnahmeverpflichtungen gedeckt werden“, erklärt Silvio Gabriel, Executive Vice President, Malaria Initiatives bei Novartis. „Dieses Risiko lässt sich nicht auf die Länder abwälzen, denn sie können es sich einfach nicht leisten.“

So wird nun aktiv über verschiedene Modelle diskutiert: von verbindlichen mehrjährigen Prognosen des Global Fund bis zu anderen Formen von Marktgarantien, die der Lieferkette zu einer prognostizierbaren Basis verhelfen sollen.

Der Vertrieb über den privaten Sektor stellt für das *Coartem* Programm immer noch eine der grössten Herausforderungen dar. Der private Sektor bleibt für grosse Teile der armen Bevölkerung Afrikas der wichtigste Gesundheitsanbieter, insbesondere in abgelegenen ländlichen Gegenden und in Ländern mit unterentwickeltem öffentlichem Gesundheitswesen.

Ein potenzieller Partner von Novartis für den Vertrieb über den privaten Sektor ist Population Services International, die grösste soziale Marketingorganisation der Welt, die ein Interesse an *Coartem* im Rahmen integrierter Malariabekämpfungsprogramme bekundet hat. Weitere Pilotprojekte sind im Gespräch, wodurch Zuschüsse westlicher Spender es Novartis ermöglichen würden, *Coartem* zu stark verbilligten Preisen anzubieten.

Tansania erprobt derzeit ein innovatives Vertriebssystem über den privaten Sektor, mit dem die Lieferung von Krankenpflegeprodukten über staatlich zugelassene Verkaufsstellen verbessert werden soll. Dabei wird das Personal geschult und dazu berechtigt, entscheidende Medikamente unter dem Status von Accredited Drug Dispensing Outlets abzugeben.

Novartis ist nach wie vor zuversichtlich, dass auch neue Partner dazu beitragen werden, *Coartem* noch erfolgreicher zu machen. „Die grösste Hürde der Programme zur Förderung des Zugangs zu medizinischer Versorgung in der dritten Welt ist normalerweise die Finanzierung – und jemanden zu finden, der gewillt ist, durch die Bereitstellung der Medikamente ein finanzielles Risiko einzugehen“, erklärt Gabriel. Im Falle von *Coartem*, so ergänzt er, seien sowohl die Finanzierung als auch das Medikament bereits verfügbar. Was fehle, seien nachhaltige Beschaffungspraktiken und bessere Prozesse für den Transfer der Spendengelder. „Dies sind jedoch operative Probleme, die die betreffenden Länder selber bewältigen können, indem sie rasch vorgehen, Geld und Medikamente effizient einsetzen und positive Ergebnisse erzielen.“

NOVARTIS STIFTUNG FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Die Aufgabe der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung besteht darin, die Lebensbedingungen der Ärmsten der Armen in den Entwicklungsländern zu verbessern. Die Beiträge der Stiftung konzentrieren sich zwar auf die Gesundheit, gehen jedoch weit über die medizinische Versorgung hinaus und reichen bis zum Entwurf neuer Gesundheitsmodelle.

Seit mehr als 25 Jahren leistet die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSD) einen wichtigen Beitrag, um den Ärmsten der Armen in den Entwicklungsländern das Leben etwas zu erleichtern.

Dabei konzentriert die Stiftung ihre Anstrengungen auf Gesundheitsprobleme. Allerdings geht ihre Definition von Gesundheit weit über die medizinische Versorgung oder die Abwesenheit von Krankheit oder Gebrechen hinaus – für die Stiftung gehören neben dem körperlichen auch das geistige und das soziale Wohlbefinden dazu.

Im Rahmen einer wegweisenden Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) bietet die Novartis Stiftung seit dem Jahr 2000 allen Leprapatienten auf der Welt eine kostenlose medikamentöse Behandlung. Mehr als vier Millionen Leprakranke wurden durch die wirksame Kombinationstherapie (Multi-drug Therapy, MDT) von Novartis bereits behandelt. Daneben hat die Stiftung auch den Zugang zur medizinischen Behandlung verbessert, indem sie zum Abbau der gesellschaftlich tief verwurzelten Stigmatisierung der Leprakranken beigetragen hat. Darüber hinaus hat sie geholfen, eine effiziente Krankheitsdiagnose im Rahmen der öffentlichen Gesundheitsversorgung einzuführen und umfassende Rehabilitationsprogramme in Indien und Sri Lanka zu fördern.

„Wir konzentrieren uns seit jeher auf neuartige Vorgehensweisen“, betont Professor Klaus Leisinger, Präsident der NFSD. „Wir versuchen stets, die besten Massnahmen zu eruiieren und diese in Pilotprojekten zu testen. Bei Erfolg wenden wir das Modell im ganzen Land an und übertragen es auf weitere Länder.“

Die laufenden Programme reichen von der Unterstützung für AIDS-Waisen in afrikanischen Ländern südlich der Sahara und der Entwick-

lung einer Krankenversicherung auf Gemeindeebene in Mali bis zur Entwicklung neuer Schulungstechnologien für Gesundheitspersonal im Bereich Integrated Management of Childhood Illnesses (Strategie zur Reduzierung der Kindersterblichkeit). Die Stiftung organisiert zudem Veranstaltungen zur sozialen Verantwortung von Unternehmen und zu deren Rolle bei der Stärkung der Menschenrechte.

Obwohl die Stiftung Novartis nahesteht, ist sie in ihren entwicklungsbezogenen und humanitären Aktivitäten gänzlich unabhängig. Auf Grund der engen Beziehungen zum Konzern bringt die Stiftung oft die Sicht der Privatwirtschaft in die öffentliche Debatte ein. Der Zugang zum Fachwissen von Novartis ist ein weiterer Vorteil. So hilft die Funktion Human Resources von Novartis gegenwärtig bei der Überarbeitung der Betriebs- und Managementprozesse der REPSSI (Regional Psychosocial Support Initiative for Children Affected by AIDS, Poverty and Conflict), um die Organisation dabei zu unterstützen, ihre Hilfe für AIDS-Waisen über Tansania hinaus auf ein Dutzend zusätzliche südafrikanische Länder auszudehnen.

Psychosoziale Unterstützung für AIDS-Waisen

Als Folge der HIV/AIDS-Epidemie, die sich in der Region südlich der Sahara rasant ausgebreitet hat, haben über zwölf Millionen Kinder im Alter unter 18 Jahren einen oder beide Elternteile verloren. Es wird damit gerechnet, dass die Anzahl verwaister Kinder weiter ansteigt und bis zum Jahr 2010 16 Millionen erreichen wird.

Humuliza, ein Pilotprojekt für AIDS-Waisen, das die NFSD im Nordwesten von Tansania mitentwickelt hat, ist ein Rettungsanker für über 2 000 Jugendliche. Mit dem Projekt, das Ausbil-

dungsmöglichkeiten und Schulungen in landwirtschaftlichen und anderen Berufen bietet, soll die Handlungsfähigkeit und Eigenverantwortung der Kinder gefördert werden.

Da die Pilotphase sehr erfolgreich verlief, wird das Projekt jetzt auf weitere Länder ausgedehnt. Die NFSD und über 140 Nichtregierungsorganisationen, welche die REPSSI unterstützen, werden das Humuliza-Projekt unter anderem in Südafrika, Angola, Mosambik und Sambia einführen. Zudem berät die REPSSI zurzeit mit den Regierungen der Länder dieser Region über eine breitere Einführung psychosozialer Unterstützungsprogramme.

Gemeindegestützte Krankenversicherung

Eines der jüngsten Beispiele für die Arbeit der Stiftung auf lokaler Ebene ist ein Pilotprojekt in Mali. Dort wird in 72 abgelegenen Dörfern eine Krankenversicherung eingeführt.

Das Versicherungsprojekt wurde 2003 von der ländlichen Gemeinde Cinzana lanciert und schien zu Anfang auf recht wackeligen Beinen zu stehen. Frühere Versicherungspläne in der Region waren gescheitert, so dass Dorfbewohner, die ihre Prämien bezahlt hatten, im Notfall ohne Krankenversorgung dastanden.

Drei Jahre später sind jetzt aber über 2 000 Teilnehmer dem Krankenversicherungsprogramm von Cinzana beigetreten – rund zwölf Prozent aller Bewohner des Einzugsgebiets. Die jährliche Prämie, die weniger als drei US-Dollar beträgt, deckt 60 Prozent der Kosten für eine grundlegende medizinische Versorgung in einer lokalen Klinik ab. 75 Prozent der Kosten werden übernommen, wenn Komplikationen bei einer Entbindung eine anspruchsvollere Behandlung in einer der regionalen Gesundheitseinrichtungen notwendig machen.

Als Mitbegründerin des Cinzana-Programms bietet die NFSD ihren lokalen Partnern finanzielle und betriebswirtschaftliche Unterstützung an – von Planung über Controlling bis zu Marketing-Massnahmen. Neben einer grundlegenden medizinischen Versorgung unterstützt das Programm auch Präventionsinitiativen wie beispielsweise die Verteilung von insektizidbehandelten Moskitonetzen.

Das Programm von Cinzana ist der grösste einzelne Krankenversicherer in Ségou geworden, einer Region in Mali mit zwei Millionen Einwohnern. Ab 2007 werden die Kernelemente des Cinzana-Modells neu dimensioniert und in der gesamten Region Ségou eingeführt – ein wichtiger Schritt, um grössere Risikopools zu schaffen, mit denen auch kostspieligere Behandlungen finanziert werden können, die dringend benötigt werden.

NOVARTIS PROJEKTE 2006 – ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Projekt	Ziel	Region	Wert (Mio. USD)	Erreichte Patienten
Malaria/WHO ¹	<i>Coartem</i> zu Herstellungskosten für Anwendung im öffentlichen Sektor zur Verfügung stellen	Afrika, Asien, Lateinamerika	179	33 000 000
Lepra/WHO ²	Eliminierung der Lepra durch kostenlose Abgabe der Medikation an alle Patienten weltweit durch die WHO bis 2010	Weltweit	4	226 000
Tuberkulose ²	Kostenlose Bereitstellung von Arzneimitteln (Fixkombinationen)	Tansania, Sri Lanka	3	134 000
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) ³	Entdeckung neuer Therapie- und Präventionsmethoden für die wichtigsten Tropenkrankheiten; Bereitstellung der Entdeckungen des NITD in Endemiegebieten auf nicht gewinnorientierter Basis	Entwicklungsländer	11	-
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung ³	Aktivitäten auf politischer Ebene und Basisarbeit zur Verbesserung des Zugangs der Ärmsten der Welt zu medizinischer Versorgung	Entwicklungsländer	7	95 000
Patientenhilfsprogramme (PAP) ² ; exkl. <i>Glivec/Gleevec</i>	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne Versicherungsschutz für Medikamente	USA	129	155 000
<i>Gleevec</i> USA Patientenhilfsprogramm ²	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten in den USA, die sich das Medikament nicht leisten können	USA	55	3 500
<i>Glivec</i> weltweites Patientenhilfsprogramm ²	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)	362	15 000
Together Rx Access	Neues Rabattprogramm für Patienten ohne Versicherungsschutz	USA	1	15 000
Katastrophenhilfe ²	Unterstützung wichtiger Hilfsorganisationen	Weltweit	4	-
Total			755	33,6 Millionen

¹ Im Jahr 2006 stellte Novartis 62 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* für den öffentlichen Sektor zur Verfügung. Basierend auf vorläufigen Analysen der lokalen Verteilung wurden von diesen Lieferungen bis zum Jahresende schätzungsweise 33 Millionen Behandlungseinheiten an Patienten abgegeben. Der Wert dieser Initiative im Jahr 2006 wurde auf der Basis der gelieferten Behandlungseinheiten und des Herstellerabgabepreises für den Privatsektor in Entwicklungsländern mit Malariavorkommen berechnet, 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 Betriebliche Kosten



BARCELONA, SPANIEN

UNSEREN MITARBEITENDEN VERPFLICHTET

Zum Leistungsangebot von Novartis für ihre Mitarbeitenden zählen eine ergebnisorientierte Kultur, die starke Ausrichtung auf Innovationen und die Chance, mit aussergewöhnlichen Menschen in einer wirklich globalen Organisation zusammenzuarbeiten. Der rasante Ausbau unserer Betriebstätigkeit in China veranschaulicht, wie die Verpflichtung von Novartis gegenüber ihren Mitarbeitenden in konkrete Karrierechancen und Entwicklungsmöglichkeiten für lokale Manager umgesetzt werden.

Novartis kombiniert eine leistungs- und ergebnisorientierte Unternehmenskultur mit einer rigorosen Ausrichtung auf Innovation und bahnbrechende Medikamente zur Befriedigung unerfüllter medizinischer Bedürfnisse – das ist unser Schlüssel zum Erfolg.

Die erstklassige Performance von Novartis stützt sich auf drei Prioritäten: die besten Produkte für die Patienten und Kunden, ein ausgeprägtes Wettbewerbsdenken unter den Mitarbeitenden sowie kompetente, eingespielte Teams. Auch in Zukunft will sich Novartis auf ihr medikamentenbasiertes Portfolio konzentrieren, um die Gesundheit der Patienten zu schützen, Krankheiten zu verhindern und zu behandeln sowie das Wohlbefinden der Menschen zu steigern.

Im Jahr 2006 wollte Novartis von ihren Mitarbeitenden wissen, welche Qualitäten das Unternehmen zu einem attraktiven, vielleicht sogar einzigartigen Arbeitgeber machen. Im Rahmen von Workshops identifizierten über 4 000 Mitarbeitende sechs Attribute, die den Kern unseres Arbeitgeberleistungsangebots (Employer Value Proposition, EVP) bilden. Zu den herausragendsten Merkmalen von Novartis zählen laut den Mitarbeitenden die ergebnisorientierte Kultur, die starke Ausrichtung auf Innovationen, das dynamische Wachstum, die Zusammenarbeit mit aussergewöhnlichen Menschen in einer wirklich globalen Organisation und die Tatsache, dass man mit seiner Arbeit zur Gesundheit und zum Wohlbefinden der Menschheit beiträgt.

„Novartis ist schon alleine deshalb ein attraktiver Arbeitgeber, weil das Unternehmen so erfolgreich ist“, sagt Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger, Head of Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Unsere Produktpipeline zählt zu den viel versprechends-

ten der Pharmabranche, und unser Wachstum spricht für sich. Die Entwicklung unserer Mitarbeitenden ist jedoch ein Eckpfeiler unserer Unternehmenskultur. Wer Leistungsbereitschaft zeigt, dem stehen bei Novartis alle Türen offen“, so Dr. Brokatzky-Geiger.

„Die grosse Vielfalt an Nationalitäten, Ausbildungen, Kulturen und Interessen in unserem Konzern ist eine Bereicherung für alle und erweitert den persönlichen und beruflichen Horizont.“

Als Folgeaktivität zum EVP-Projekt lancierte Novartis 2006 die erste einheitliche, konzernweite Umfrage zum Betriebsklima. In einer ersten Phase werden 50 000 Mitarbeitende der Division Pharmaceuticals weltweit die Gelegenheit haben, ihre Meinung mithilfe eines detaillierten, in 20 Sprachen verfügbaren Fragebogens kundzutun. Andere Divisionen dürften die Umfrage bis Ende 2007 abgeschlossen haben.

China

Ein Beispiel für die Verpflichtung von Novartis gegenüber ihren Mitarbeitenden ist das China Leadership Development Center, das vor drei Jahren ins Leben gerufen wurde.

Die Förderung von Führungskräften stellt für internationale Grossunternehmen eine ständige Herausforderung dar. Gerade in China ist Novartis dringend auf neue Führungskräfte angewiesen, da das Unternehmen im Reich der Mitte in den letzten Jahren rapide gewachsen ist. Die ehrgeizigen Expansionspläne des Konzerns sehen sowohl ein neues Forschungs- und Entwicklungszentrum in Schanghai vor als auch eine Entwicklungs- und Produktionsanlage in Changshu, die im Jahr 2007 in Betrieb genommen werden soll.

„Wir haben uns definitiv von einem lokalen Marktteilnehmer zu einem internationalen Player in einem strategischen Markt entwickelt“, meint James Deng, Head Country Pharma Organization in China. „Alle Augen sind momentan auf China gerichtet. Nun müssen wir die Messlatte für unsere Talentbasis durchweg höher legen.“

Das wird nicht einfach werden. Das explosive Wirtschaftswachstum von China hat zu einer steigenden Fluktuationsrate unter den Führungskräften geführt, insbesondere bei internationalen Unternehmen. Schätzungen zufolge liegt die Jahresfluktuation inzwischen bei knapp 20 Prozent – bei Verkaufsleitern sogar noch höher.

Das begrenzte Angebot an lokalen Talenten mit den entsprechenden Fähigkeiten dürfte sich in nächster Zeit nicht substanziell ausweiten. Obwohl in China jedes Jahr drei Millionen Hochschulabsolventen von der Universität abgehen, genügen nicht einmal 10 Prozent den Anforderungen internationaler Konzerne wie Novartis. In Anbetracht der aktuellen Wachstumsrate der chinesischen Wirtschaft wird das Land rund 75 000 qualifizierte Manager benötigen, die in den nächsten fünf Jahren Positionen bei internationalen Unternehmen übernehmen können. Derzeit stehen aber nur 5 000 mit entsprechender Ausbildung und Erfahrung zur Verfügung.

Die Fluktuationsrate unter den Führungskräften von Novartis in China liegt derzeit bei unter 15 Prozent. Darin widerspiegelt sich zumindest teilweise die grosse Auswahl an Karriereentwicklungsprogrammen für die Mitarbeitenden. Ein Eckpfeiler in der Entwicklung von Führungskräften ist das Beijing-International-MBA-(BiMBA)-Programm. Dabei handelt es sich um ein beliebtes MBA-Programm der Universität Peking, das in Zusammenarbeit mit dem China Center for Economic Research speziell auf die mittlere Führungsebene von Novartis zugeschnitten wurde.

Eine weitere wichtige Initiative zur Ausbildung von Führungskräften ist das „Trailblazer“-Rotationsprogramm, das Verkaufsleitern aus China einen 12- bis 18-monatigen Schulungsaufenthalt in den USA ermöglicht. „Damit zei-

gen wir ein beträchtliches Engagement – immerhin handelt es sich um unsere besten Vertriebsleiter. Ihre lange Abwesenheit beeinträchtigt unser Geschäft“, sagt Deng. „Die Zukunft unseres Unternehmens hat jedoch höhere Priorität – denn was diese Führungskräfte in den USA lernen, hilft ihnen, sich nach ihrer Rückkehr in neue Richtungen zu entwickeln und noch bessere Leistungen zu erbringen.“

Die ersten beiden Teilnehmergruppen des BiMBA-Programms umfassen knapp 200 mittlere Führungskräfte von Novartis, die in China rund 2 000 Mitarbeitende beschäftigt. Die Teilnehmergruppe, die das BiMBA-Programm im Jahr 2007 in Angriff nimmt, wird deutlich grösser sein als die Gruppen der Vorjahre.

Die Auswahl der Teilnehmer für das BiMBA- und das Trailblazer-Programm findet in Abstimmung mit dem „Organization and Talent Review“ bei Novartis statt. „Die Transparenz dieses Prozesses ist ein Grund, weshalb das Programm für Top-Performer so attraktiv ist“, meint Jennifer Jin, Head of Human Resources bei Novartis Pharmaceuticals in China.

„In China werden Karrieremöglichkeiten traditionellerweise zuerst erfahrenen Managern angeboten, die am längsten beim Unternehmen sind“, erzählt Jin. „Bei uns hingegen bekommen diejenigen eine Chance, die sich durch ihre Leistungen und ihr Potenzial auszeichnen – und diese Botschaft dient der gesamten Belegschaft als Ansporn.“

Zudem will Novartis durch die Ausrichtung des BiMBA-Programms auf das mittlere

Management die Führungskultur im Unternehmen stärken. Daneben soll das Programm eine Motivation für Führungskräfte und Mitarbeitende auf den Unternehmensebenen sein, die bislang weniger Beachtung erhalten haben. „Da das BiMBA-Programm die Führungskompetenz und die berufliche Reife der Teilnehmer stärkt, können sie eine wichtige Rolle dabei spielen, die Fluktuation in ihren Teams zu verringern“, erklärt Jin.

Da das BiMBA-Programm nur Mitarbeitenden von Novartis offensteht, stützen sich die Kursunterlagen direkt auf unser Geschäft. „Weil wir alle für Novartis arbeiten, kreisen unsere Gespräche stets um unseren Arbeitsalltag, unsere Geschäftspraktiken und die Konzernpolitik“, erzählt Steele Zhang, Staffing Manager und Human Resource Manager am Hauptsitz in China, der zur ersten BiMBA-Teilnehmergruppe gehört. „Das Programm ist sehr hilfreich. Zudem können wir das Gelernte umgehend in die Praxis umsetzen.“

Guang Yang, Brand Manager für Mature Products und ebenfalls Mitglied der ersten Teilnehmergruppe, berichtet, dass er die im Kurs erlernten Fertigkeiten und Techniken bereits anwendet. „Als Manager versucht man, faktenbasierte und korrekte Entscheidungen zu treffen“, sagt er. „Führen ist aber mehr als bloss managen. Als Führungskraft muss man einen Schritt weiter gehen und dafür sorgen, dass alle die Ziele des Teams verstehen und sich dafür einsetzen.“

„Dass Manager von verschiedenen Divisionen und Funktionen zusammenkommen, zahlt

PERSONALFLUKTUATION 2006

Anzahl der Mitarbeitenden per 1. Januar 2006	90 924	100%
Kündigungen	-3 908	-4%
Pensionierungen	-751	-1%
Austritte	-7 420	-8%
Neueintritte	16 982	19%
Andere	4 908	5%
Anzahl der Mitarbeitenden per 31. Dezember 2006	100 735	111%

(Anzahl der Mitarbeitenden = Kopfzahl)

sich aber noch auf andere Weise aus“, meint Lucy Huang, Finance Manager bei Novartis Animal Health in Schanghai. „Die Kommunikation zwischen den Geschäftseinheiten von Novartis in China ist beschränkt. Das BiMBA-Programm gibt uns nun die Möglichkeit, mehr darüber zu erfahren, was auf Unternehmensebene und in der Division Pharmaceuticals vor sich geht“, freut sich Huang. „Da wir alle mittlere Führungskräfte mit einem vergleichbaren Hintergrund sind, können wir leicht von den Erfahrungen anderer Manager beim Umgang mit Problemen und Druck profitieren.“

„Dieser Kurs ist für meine persönliche Entwicklung sehr wichtig, und ich hoffe, dass auch andere Talente von Novartis hier in China die Chance nutzen können, sich zu verbessern“, fügt sie hinzu.

Neben dem BiMBA-Programm werden in China nun auch verschiedene Lernkurse für Führungskräfte angeboten, die bislang an Elite-Business-Schulen in den USA und in Europa unterrichtet wurden. Dadurch erhalten Novartis Manager aus der ganzen Welt die Gelegenheit, den Wandel des Landes und seiner Wirtschaft hautnah mitzuerleben. „China war bislang ein Land, in dem Unternehmen wie Novartis lediglich Produkte herstellten oder einen kleinen Ausschnitt ihrer Produktpalette verkauften“, erinnert sich Dr. John Yang, Professor für Management an der Universität von Peking und wichtige Stütze des Novartis BiMBA-Programms.

„Heute wird China weltweit als strategisch wichtiges Land angesehen, und es ist sehr auf-

regend für Führungskräfte von Novartis aus der ganzen Welt, hierherzukommen. Sie diskutieren darüber, weshalb sich die Kultur, die Organisation und die Managementpraktiken in China und in ihren Ländern so stark unterscheiden“, so Dr. Yang. „Dies ist vor Ort leichter zu verstehen und hilft Novartis sehr bei der Umsetzung ihrer Strategie für China.“

„Diversity & Inclusion“

„Diversity & Inclusion“ zu fördern, ist nicht nur richtig – sondern eine weltweite geschäftliche Notwendigkeit für Novartis.

Da die Vielfalt unserer Kundenbasis stetig zunimmt, stellt ein vielfältiger Talentpool eine wichtige Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Markt dar. Beispielsweise sind immer mehr Frauen im medizinischen Bereich tätig. Gleichzeitig wird die grosse Mehrheit der gesundheitsspezifischen Kaufentscheidungen in den Haushalten weltweit von Frauen getroffen.

Wichtig ist, dass der Talentpool von Novartis in seiner Entwicklung den Markt reflektiert. Die Vielfalt unserer Belegschaft verbessert zudem die Erkenntnisse über unsere Kunden und unsere Fähigkeit, die Bedürfnisse der Patienten und anderer Anspruchsgruppen zu erfüllen.

In den USA haben die Mitarbeitenden von Novartis ein Dutzend Employee Resource Groups (ERGs) gegründet. Dabei handelt es sich um interne Support- und Beziehungsnetze unter Mitarbeitenden, die Dutzende oder Hunderte von Menschen mit gemeinsamen

Interessen verbinden – so zum Beispiel Angehörige eines bestimmten Geschlechts und ethnischer Gruppen, berufstätige Eltern, ehemalige Armeemitglieder und Mitarbeitende, die selber oder deren Angehörige an Krebs erkrankt sind.

Jede ERG wird von einem Geschäftsleitungsmitglied der Division Pharmaceuticals in den USA unterstützt, das der Gruppe dabei hilft, jährliche geschäftsrelevante Ziele zu setzen. Die Gruppe der afro-amerikanischen Führungskräfte diente beispielsweise 2006 als Fokusgruppe während der Markteinführungsvorbereitungen des *Exjade* Markenteams. Dieses Jahr arbeitet sie in einer ähnlichen Funktion eng mit dem *Galvus* Markenteam zusammen. Die Gruppe der weiblichen Führungskräfte ging dagegen eine Partnerschaft mit dem Geschäftsbereich für Herz-Kreislauf-Erkrankungen und der American Heart Association ein. Das Ziel dieser Zusammenarbeit war die Entwicklung von Programmen, welche die Ärzte dabei unterstützen, die kardiovaskuläre Gesundheit bei Frauen zu fördern.

2006 trafen sich über 250 weibliche Führungskräfte aus mehr als 30 Ländern in Basel zum zweiten Novartis Female Leadership Forum. Bei diesem Anlass wies Michelle Gadsden-Williams, Head of Diversity and Inclusion, darauf hin, dass Novartis weibliche Führungskräfte anziehen und fördern müsse. Gleichzeitig müsse die Unternehmenskultur von Novartis Platz für unterschiedliche Führungsstile bieten, um diese Talente an das Unternehmen zu binden.

MITARBEITENDE NACH REGIONEN UND DIVISIONEN PER 31. DEZEMBER 2006

	USA	Kanada und Lateinamerika	Europa	Afrika/Asien/Australien	Total
Pharmaceuticals	15 331	4 930	24 096	9 957	54 314
Vaccines and Diagnostics	791		2 986	158	3 935
Sandoz	1 286	2 088	14 125	3 618	21 117
Consumer Health	7 475	3 378	5 796	2 956	19 605
Corporate	677	32	902	153	1 764
Total	25 560	10 428	47 905	16 842	100 735

(Anzahl der Mitarbeitenden = Kopfzahl)

Im sechsten Jahr in Folge boten Novartis und die Universität Basel ein Mentorenprogramm mit dem Titel „Women into Industry“ an. Dieses ermutigt viel versprechende Akademikerinnen, eine Karriere in der Geschäftswelt oder in der Industrie in Betracht zu ziehen. Dabei treffen sich Manager von Novartis jeden Monat mit den Teilnehmerinnen, um sie unter anderem bei der Karriereplanung und beim Networking zu unterstützen.

„Diversity & Inclusion“ ist in den Werten und Leadership Standards von Novartis verankert und wird durch die Verpflichtung gegenüber dem Global Compact sowie den Corporate-Citizenship-Richtlinien des Unternehmens unterstützt. Wir engagieren uns für integrierendes Führungsverhalten, das Würde und gegenseitigen Respekt fördert. Zudem wollen wir die Unterschiede wertschätzen, die auch unsere Gesellschaft prägen. Wir anerkennen, dass die Vielfalt unserer Kundenbasis in den bestehenden Märkten und den Wachstumsmärkten der Schwellenländer zunimmt. Indem wir die Bedürfnisse und Wünsche unserer vielfältigen Kundenbasis verstehen lernen, können wir besser massgeschneiderte Dienstleistungen anbieten. Dadurch gelingt es uns, die Treue unserer Kundschaft zu sichern und unseren Marktanteil zu steigern.

Existenzsichernde Löhne

Novartis zählt zu den ersten internationalen Unternehmen, die sich auf freiwilliger Basis zur Bezahlung existenzsichernder Löhne an ihre Mitarbeitenden weltweit verpflichtet haben.

In einem ersten Schritt beauftragte Novartis das Beratungsunternehmen Business for Social Responsibility (BSR) damit, eine Methode zur Berechnung existenzsichernder Lohnniveaus zu entwickeln. Auf der Grundlage dieser Berechnungen führte Novartis ein Programm zur Bezahlung existenzsichernder Löhne ein. Dabei arbeitete das Unternehmen eng mit den Geschäftsleitungen in Ländern zusammen, deren Wirtschaftssysteme und Lebensstandards nicht mit unseren vergleichbar sind. Anfang 2006 hatte der Konzern die Bezahlung

von über 90 000 Mitarbeitenden weltweit auf ein existenzsicherndes Niveau gebracht.

Novartis und BSR arbeiten weiterhin an zusätzlichen Verbesserungen. Beispielsweise sollen die ursprünglichen Lohnberechnungen anhand von wichtigen Faktoren wie der Teuerung periodisch angepasst werden. Bei Ländern mit einer negativen Inflation empfiehlt Novartis, dass die Löhne auf ihrem gegenwärtigen Stand belassen und nicht gesenkt werden.

Novartis ist überzeugt, dass die Bezahlung existenzsichernder Löhne ein wichtiger Massstab für ihre Verpflichtung gegenüber dem Global Compact der Vereinten Nationen ist. Gleichzeitig unterstreicht der Konzern damit seine Bemühungen, seine gesellschaftliche Verantwortung in den Gemeinschaften wahrzunehmen, in denen er tätig ist. Während des gesamten Prozesses – von der Planung bis zur Einführung existenzsichernder Löhne – konnte Novartis die wichtige Erkenntnis gewinnen, dass die Einbeziehung der Geschäftsleitungen vor Ort für den Erfolg von grösster Bedeutung ist. Zudem sind die lokalen Geschäftsleitungen letzten Endes dafür verantwortlich, dass die existenzsichernden Löhne als Kernprinzip der Geschäftstätigkeit und Unternehmenskultur akzeptiert werden.

Ein existenzsichernder Lohn entspricht den Kosten für einen Waren- und Dienstleistungskorb, der gewisse Grundbedürfnisse abdeckt. Dabei werden die sozialen Umstände und die Anforderungen des Umfelds berücksichtigt. Ein existenzsichernder Lohn ist im Allgemeinen höher als der gesetzlich vorgeschriebene, vom Arbeitgeber an den Arbeitnehmer zu zahlende Mindestlohn im entsprechenden Land. Mindestlöhne sind jeweils auf einzelne Länder beschränkt, wobei im Laufe des letzten Jahrhunderts zahlreiche Industrienationen Mindestlohnzahlungen gesetzlich verankert haben. In vielen Entwicklungsländern ist dies jedoch nicht der Fall.

Die Mindestlöhne steigen meist nur langsam und manchmal nicht im gleichen Mass wie die Lebenshaltungskosten. Ein Mindestlohn kann das Ergebnis eines politischen Prozesses oder einer gewerkschaftlichen Verhandlung

sein. Dabei wird oft nicht berücksichtigt, was der Arbeitnehmer mit diesem Lohn kaufen kann und ob dies ausreicht, um die Bedürfnisse seiner Familie zu decken oder einen angemessenen Lebensstandard zu sichern.

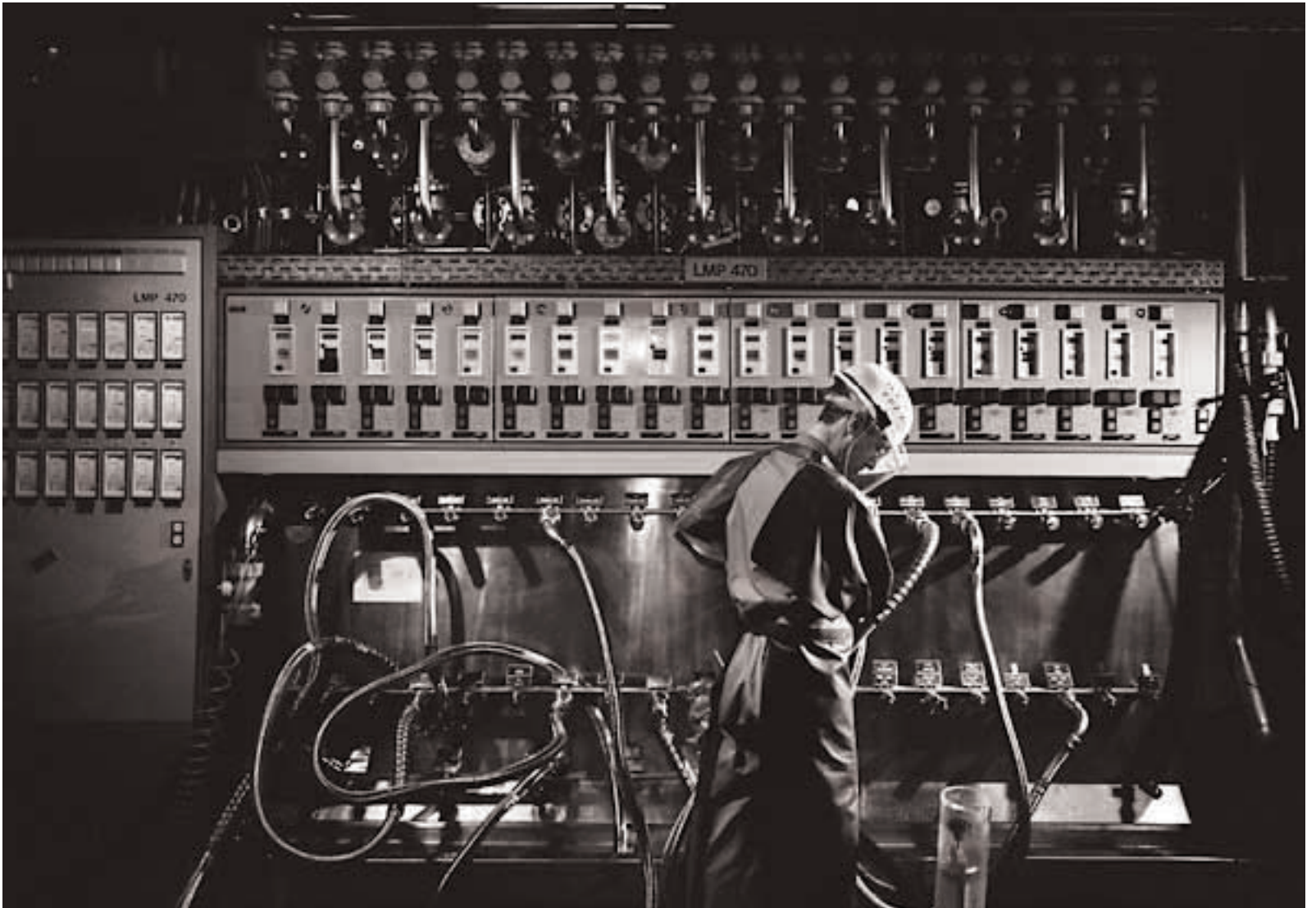
Novartis betrachtet ihre Initiative zur Bezahlung existenzsichernder Löhne als Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und als Engagement für die Gemeinschaften, in denen das Unternehmen tätig ist. Da Novartis und andere Pharmaunternehmen vermehrt in Entwicklungsländern aktiv sind, in denen der gesetzliche Schutz der Arbeitnehmer noch nicht so weit entwickelt ist wie in den Industriestaaten, hat die gesamte Thematik an Bedeutung gewonnen.

Die Richtlinie über faire Arbeitsbedingungen von Novartis stellte die Weichen für die Initiative zur Bezahlung existenzsichernder Löhne – wobei sich ein grosser Teil dieser Richtlinie auf das dritte Prinzip des Global Compact bezieht, das sich mit Tarifverträgen und der Versammlungsfreiheit befasst. Novartis entschied jedoch, ihre Verpflichtung zur Bezahlung existenzsichernder Löhne im Rahmen von Entlohnungsrichtlinien umzusetzen, die über die diesbezüglichen Standards des Global Compact hinausgehen.

Nach dem Abschluss der Überprüfung der Tochtergesellschaften durch Novartis HR im Jahr 2005 wurden unter den mehr als 90 000 Angestellten des Konzerns 93 Mitarbeitende identifiziert, denen kein existenzsichernder Lohn bezahlt wurde. Ihr Gehalt wurde daraufhin erhöht, so dass die gesamte Belegschaft nun existenzsichernde Löhne erhält.



SANDOZ; KALWE, INDIEN



NOVARTIS PHARMACEUTICALS; BASEL, SCHWEIZ

GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT

Novartis ist der Ansicht, dass ein verantwortungsbewusster Umgang mit natürlichen Ressourcen nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Weltgemeinschaft und künftige Generationen von entscheidender Bedeutung ist. Dies betrifft insbesondere die rigorose Kontrolle der Treibhausgas-Emissionen und des Energieverbrauchs. Der Einsatz für eine sozial- und umweltverträgliche Geschäftstätigkeit ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und für Novartis ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Novartis sucht ständig nach innovativen, nachhaltigen Strategien und Systemen, um ihr Engagement im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) zu verstärken und gleichzeitig die Kontinuität der Geschäftstätigkeit im Krisenfall sicherzustellen.

Strenge technische Standards und verfahrenstechnische Lösungen, welche die Arbeitsplatzsicherheit unserer Mitarbeitenden gewährleisten sollen, bilden die Grundlage unserer Massnahmen im GSU-Bereich. Darüber hinaus bietet Novartis im Bereich Arbeitsmedizin spezielle Programme an, um die Gesundheit unserer Mitarbeitenden zu erhalten, Abwesenheitszeiten zu minimieren und die Rückkehr zur Arbeit nach Krankheit oder Unfall zu erleichtern.

In den vergangenen Jahren blieben von 208 berichterstattenden Standorten weltweit 50 unfallfrei – und zwar über einen Zeitraum von einer Million Arbeitsstunden oder mehr. Solche herausragenden Sicherheitsbilanzen beruhen einerseits auf dem umsichtigen Verhalten einer gut geschulten Belegschaft und andererseits auf hoch entwickelten Sicherheitssystemen.

Optimales Sicherheitsverhalten gilt zunehmend als Voraussetzung für weitere Verbesserungen der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und für zukünftige Leistungen im Bereich GSU.

In vielen Ländern treten heute während der Arbeitszeit weniger Unfälle auf als in der Freizeit. Moderne Gesundheitsförderungsprogramme von Unternehmen konzentrieren sich heutzutage darauf, ihre Mitarbeitenden bei der Änderung persönlichen Gesundheitsverhaltens zu unterstützen. Dabei geht es vor allem darum, das Risiko von Herz-Kreislauf-, Krebs- und anderen Erkrankungen zu senken.

Bei Novartis tragen das Linienmanagement und der einzelne Mitarbeitende die Verantwortung für diese Unterstützungsprogramme. Die Teilnahme erfolgt ausschliesslich auf freiwilliger Basis.

Schulungen sind ein unverzichtbares Element des Engagements von Novartis im Bereich GSU und die Voraussetzung für erstklassige Leistungen. In allen Regionen der Welt werden jedes Jahr GSU-Workshops durchgeführt, in deren Rahmen GSU-Fachleute Erfahrungen mit bestbewährten Verfahren („best practice“) weitergeben und die lokale Umsetzung von Nachhaltigkeitsmassnahmen unterstützen.

Energie und Klima

Ähnliche Ansätze werden verfolgt, um die effizientere Nutzung von Energie und anderer Ressourcen zu fördern. Das entsprechende Programm von Novartis beruht darauf, gleichermassen Anreize zu schaffen sowie anspruchsvolle Ziele zu setzen, um Erfolgserlebnisse zu ermöglichen und die Achtsamkeit der Mitarbeitenden auf hohem Niveau zu halten.

Am österreichischen Standort in Kundl ist es einer Abteilung von Sandoz gelungen, den Energieverbrauch pro Produktionseinheit innerhalb der vergangenen drei Jahre um 30 Prozent zu senken. Die Einheit stellt Fertigarzneimittel von Antibiotika wie Penizillinen und Cephalosporinen her. Die Energiesparmassnahmen reichten von einem Projekt zur Wärmerückgewinnung über Wassersparventile und eine Reduktion des Pumpendrucks bis zu Temperaturänderungen bei Klimaanlagen und der Warmwasserversorgung.

Novartis ist der Ansicht, dass ein verantwortungsbewusster Umgang mit natürlichen Ressourcen – insbesondere die rigorose Kontrolle von Treibhausgas-Emissionen (THG) und des Energieverbrauchs – nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Weltgemeinschaft und künftige Generationen von entscheidender Bedeutung ist, um dem Klimawandel entgegenzuwirken.

Im Jahr 2005 verpflichtete sich Novartis in einem ersten Schritt freiwillig dazu, den weltweiten THG-Ausstoss im Zeitraum von 2008 bis 2012 entsprechend den Kyoto-Vorgaben zu senken – das heisst um fünf Prozent gegenüber dem Wert von 1990.

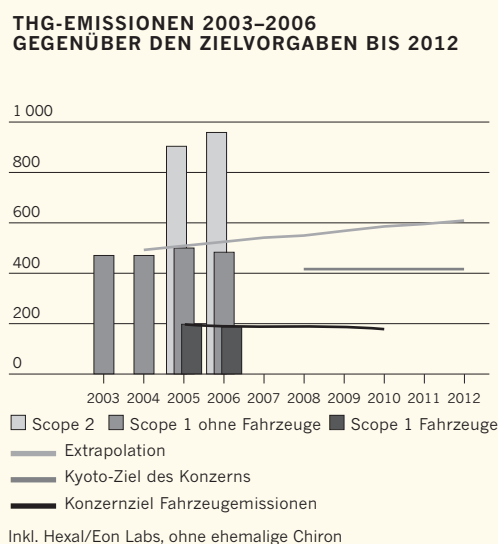
Auf dem Weg zu diesem langfristigen Ziel hat Novartis gute Fortschritte erzielt: Scope 1 – der THG-Ausstoss von internen Betriebsprozessen und der Fahrzeugflotte von Novartis – blieb 2006 im Vergleich zu 2005 stabil. Scope 2 – der THG-Ausstoss von gekaufter Energie – stieg 2006 um 6,2 Prozent. Im Rahmen der Ziele und Programme für einen effizienteren Energieverbrauch widmet sich der Konzern verstärkt beiden Bereichen.

Angesichts der rapiden Geschäftsexpansion von Novartis stellt das freiwillig gesetzte Ziel dennoch eine grosse Herausforderung dar. Trotz der aktuellen und prognostizierten internen Energieeinsparungen geht Novartis gegenwärtig davon aus, dass die THG-Emissionen des Konzerns im Zeitraum von 2008 bis 2012 nicht gesenkt werden können. Deshalb beabsichtigt das Unternehmen, die flexiblen Mechanismen des Kyoto-Protokolls entsprechend zu nutzen und eine mögliche Zunahme der Emissionen durch entsprechende Investitionen in emissionsmindernde Projekte oder Projekte zur CO₂-Sequestrierung in Entwicklungsländern auszugleichen.

Zu den wichtigsten Initiativen von Novartis gehört eine Überholung des Fuhrparks, um die CO₂-Emissionen bis 2010 um 10 Prozent zu drosseln. Die Fahrzeugemissionen wurden 2005 erstmals gemessen und in Scope 1 integriert. Das Ziel für die Fahrzeugemissionen wurde 2006 festgelegt.

Gegenwärtig sind weltweit über 24 000 Firmenfahrzeuge von Novartis im Einsatz. Der CO₂-Ausstoss dieser Fahrzeuge beläuft sich jährlich auf rund 200 000 Tonnen. Die Auswirkungen der Fahrzeugflotte auf die Umwelt lassen sich durch die Einführung von Hybridfahrzeugen wesentlich reduzieren. Dies gilt auch für den vermehrten Einsatz von Dieselfahrzeugen mit Partikelfiltern und andere emissionsarme Alternativen wie Flüssigerdgas und Biokraftstoff. Diese Technologien sollen im Rahmen der normalen Erneuerung der Fahrzeugflotte sukzessive in den verschiedenen Regionen eingeführt werden. Der Zeitrahmen dieser Erneuerung ist teilweise von der Verfügbarkeit von Hybridfahrzeugen abhängig.

Um die Energie- und Klimastrategie zusätzlich zu unterstützen, setzt der Konzern auch im Rahmen seiner Investitionspolitik auf die Förderung von Energieeinsparungen. Im Gegensatz zu normalen Projekten amortisieren sich die anfänglichen Investitionen für Energie-sparprojekte über die Lebensdauer der Anlagen.



Ausserdem sind Energieeffizienz und der Einsatz erneuerbarer Energien mittlerweile weltweit obligatorische Aspekte der Kapitalzuteilung für grosse Projekte des Unternehmens. Durch konsequente Führungsmassnahmen und die Verpflichtung zur Verbesserung der Energieeffizienz fördern die Mitglieder der Geschäftsleitung die Umsetzung der entsprechenden Ziele in den Divisionen. Unterstützt werden sie dabei durch organisatorische Massnahmen und eine verstärkte Kommunikation.

Die erste Welle von Investitionen in energierelevante Projekte brachte allen Divisionen und Geschäftseinheiten deutliche finanzielle Vorteile. „Diese Kampagne hat nicht nur ökologischen, sondern auch ökonomischen Wert“, betont Keith Saveal, Head Corporate Health, Safety and Environment. „Die Projekte zur Förderung der Energieeffizienz haben sich viel schneller amortisiert als ursprünglich erwartet.“

Der Energieverbrauch steigt wesentlich langsamer als der Umsatz. Der konzernweite Energieverbrauch (einschliesslich übernommener Geschäftsbereiche) stieg seit 2003 um 12 Prozent. Der Umsatz wuchs im selben Zeitraum um 49 Prozent.

Die Energieintensität – oder der Energieverbrauch im Verhältnis zu verschiedenen Faktoren wie Umsatz, Personalbestand und Produktion – wird von allen Divisionen und Geschäftseinheiten genau überwacht und kontrolliert. Seit 2003 hat sich unsere Energieeffizienz markant verbessert. Das ursprüngliche, im Jahr 2003 gesteckte Dreijahresziel zur Optimierung der Energieeffizienz um 6 Prozent bis 2006 wurde deutlich übertroffen.

Deshalb wurde ein neues Ziel gesetzt, das bis 2010 eine Verbesserung der Energieeffizienz um weitere zehn Prozent vorsieht.

Die Divisionen und Geschäftseinheiten gehen zunehmend dazu über, für alle Geschäftsaktivitäten weltweit Energiemanager und Energieberater zu ernennen. Neben der laufenden Überwachung der Ziele und Leistungen werden systematisch Management-Instru-

mente und geeignete Schulungsprogramme eingesetzt.

Durch die Verbesserung der Energieeffizienz allein ist Novartis jedoch nicht in der Lage, die Unternehmensziele zur Senkung der THG-Emissionen zu erreichen. Deshalb konzentriert sich der Konzern vermehrt auf Energiesysteme mit reduziertem Kohlenstoffverbrauch. Der Wechsel von Brennstoffen wie Öl und Kohle zu Erdgas ist nahezu abgeschlossen. Die künftige Herausforderung liegt darin, den Kohlenstoffverbrauch weiter zu reduzieren. Deshalb werden Anlagen der Kraft-Wärme-Kopplung und erneuerbare Energien wie Treibstoffe aus Abfallprodukten, Biotreibstoffe, Solar- und Windenergie sowie Erdwärme gefördert.

Bagasse – ein lokal begrenzt erhältlicher Biobrennstoff aus den faserigen Bestandteilen des Zuckerrohrs – sowie Mais und Abfälle von erneuerbaren Rohstoffen, die bei manchen Standorten anfallen, werden wo immer möglich vor Ort als Treibstoffe genutzt. Eine Produktionsanlage von Sandoz in der Nähe von Frankfurt hat damit begonnen, aus den Nebenprodukten von Fermentierungsprozessen Biogas zu gewinnen, um damit Strom zu erzeugen.

Im Jahr 2006 wurde am Standort von Novartis in East Hanover im US-Bundesstaat New Jersey eine 130-Kilowatt-Solaranlage installiert. Sie umfasst über 400 Solarkollektoren und erzeugt schätzungsweise 500 Gigajoule pro Jahr. Das entspricht rund 10 Prozent des Strombedarfs des Gebäudes, an dem sie installiert ist.

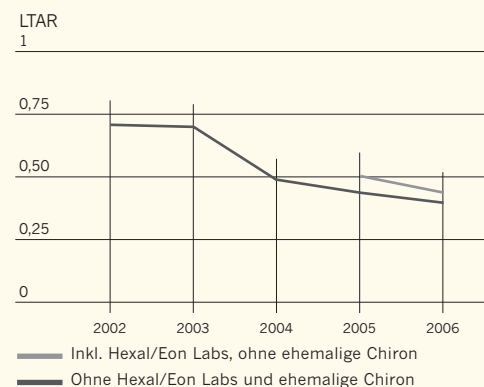
Die Gesundheit unserer Mitarbeitenden

Die Unfallrate (Lost Time Accident Rate, LTAR) ist ein Richtwert, der einen Direktvergleich zwischen den Leistungen der verschiedenen Einheiten und Landesorganisationen von Novartis ermöglicht.

In den fortzuführenden Geschäftsbereichen von Novartis konnte die Unfallrate im Lauf des Jahres 2006 weiter gesenkt werden – von

0,44 pro 200 000 Arbeitsstunden im Vorjahr auf 0,40.

UNFALLRATE 1997–2005
(Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden)



An dieser Stelle möchten wir unser Bedauern über den Tod zweier unserer Mitarbeitenden ausdrücken, die 2006 bei einem Motorradunfall ums Leben kamen. Den Familien der Verstorbenen gilt unser aufrichtiges Mitgefühl.

Trotz deutlicher Fortschritte konnte bei den in den vergangenen zwei Jahren akquirierten Unternehmen die Unfallrate nicht entsprechend den langfristigen Konzernvorgaben gesenkt werden. Deshalb wurden bei den von Sandoz erworbenen Einheiten und bei der neuen Division Vaccines and Diagnostics spezielle Programme eingeführt, um die Unfallrate auf das Niveau des Konzerns zu senken. Oberstes Ziel der bisherigen und neuen Geschäftsbereiche ist eine Senkung der Unfallrate auf null.

Risikomanagement

Novartis geht mit sämtlichen Risiken eigeninitiativ um und ergreift angemessene Präventions- und Notfallmassnahmen. Der Prozess des Risikomanagements wurde entsprechend konzipiert, um mögliche Gefahren erkennen und geeignete Massnahmen einleiten zu können.

Damit soll das Risiko eines Störfalls – d.h. die Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schweregrad der Folgen – auf ein akzeptables minimales Niveau gesenkt werden.

Die Standorte von Novartis aktualisieren jährlich ihre Risikoportfolios. Diese werden anschliessend auf Konzernebene konsolidiert und von den Führungsverantwortlichen auf höchster Ebene überprüft. Für diese GSU- und Geschäftsrisiken werden Massnahmenpläne entwickelt, welche die Risiken senken und eine angemessene Reaktion auf einen Vorfall sicherstellen sollen. Im Jahr 2006 wurden geeignete Massnahmen ergriffen, um die primären Risiken des Konzern-Risikoportfolios aus dem Jahr 2005 zu senken. Die entsprechenden Massnahmenpläne werden gegenwärtig umgesetzt.

Neben ihrer Kontrollfunktion bieten die regelmässigen GSU-Audits unseren Standorten direkte Unterstützung und Beratung. Die Audits werden von Spezialisten des Konzerns und der Divisionen durchgeführt. Nach den Audits entwickeln die einzelnen Standorte geeignete Massnahmenkataloge zur Korrektur von Mängeln. Die Umsetzung dieser Massnahmen wird von den Divisionen streng überwacht und anschliessend auf Konzernebene überprüft.

Ein weiteres Element unserer Risikomanagementstrategie ist das „Novartis Emergency Management“ (NEM). Das NEM-System soll bei einem Störfall den Schutz der Mitarbeitenden, der Öffentlichkeit und der Umwelt sicherstellen. Die Mitglieder der NEM-Teams werden weltweit regelmässig geschult. Das NEM ist ein obligatorisches, einheitliches System mit definierten Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Prozessen für die Meldung und Entscheidungsfindung im Ereignisfall.

Der Bereich Business Continuity Management hat die Aufgabe, mögliche Störfälle – die geschäftskritische Funktionen und Prozesse beeinträchtigen könnten – vorherzusehen und angemessene Präventiv- und Notfallmassnahmen zu ergreifen. Novartis bereitet für verschiedenste Eventualitäten geeignete Aktions-

pläne vor und definiert die Massnahmen und Ressourcen, um die Kontinuität der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten oder wiederherzustellen.

Nicht immer lassen sich geringfügige Störfälle nicht vermeiden. Für Verstösse im Bereich GSU zahlte Novartis im Berichtsjahr an verschiedenen Standorten Geldbussen in Höhe von insgesamt USD 27 568.

Auswirkungen auf die Umwelt minimieren

Wir bemühen uns, natürliche Ressourcen so effizient wie möglich zu nutzen und die Auswirkungen unserer Herstellungsverfahren und Produkte auf die Umwelt während des gesamten Lebenszyklus der Produkte zu minimieren. Wir überprüfen kontinuierlich die Auswirkungen unserer Tätigkeit auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt, um sicherzustellen, dass die Vorteile neuer Produkte, Verfahren und Technologien die verbleibenden Risiken überwiegen. Diese Bewertungen werden von uns regelmässig revidiert, wobei neue Anliegen oder Erkenntnisse berücksichtigt werden.

Ehemalige Deponien und alte Produktionsstandorte

Novartis versucht, sämtliche Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Umwelt so gering wie möglich zu halten. Zu den grössten Herausforderungen gehören in diesem Zusammenhang die Hinterlassenschaften früherer Geschäftsaktivitäten und -praktiken. Die Verantwortung für ehemalige Deponien und Altlasten, die der Konzern von seinen Vorgängerunternehmen übernommen hat, ist bis heute ein relevantes Umweltthema.

Novartis hat gemeinsam mit anderen Unternehmen verschiedene bestätigte und potenzielle Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Überwachung und Sanierung alter Produktionsanlagen und ehemaliger Deponien. Um mit diesen Fällen und den damit verbundenen Umweltrisiken verantwortungsvoll

umzugehen, verfolgt das Unternehmen grundsätzlich einen umsichtigen, wissenschaftlichen Ansatz in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Kommunal- und Bundesbehörden. Wenn potenzielle Risiken identifiziert sind, werden systematisch Untersuchungen und Bewertungen durchgeführt und die nötigen Sanierungsmassnahmen ergriffen. Novartis hat die nötigen finanziellen Rückstellungen gebildet, um diesen Verpflichtungen weltweit nachzukommen.

Luftverunreinigungen und deponierte Sonderabfälle

Eines unserer aktuellen Umweltschutzziele ist die freiwillige Senkung der Emissionen halogener flüchtiger Kohlenwasserstoffe um mehr als 90 Prozent gegenüber dem Niveau von 2005. Im Jahr 2006 konnten diese Emissionen auf 179 Tonnen gesenkt werden, nachdem sie im Vorjahr noch 372 Tonnen betragen hatten. Damit wurde das erste Zwischenziel erreicht.

Infolge von Produktionssteigerungen wurde das Ziel, die Emissionen nicht halogener Kohlenwasserstoffe unter 800 Tonnen zu senken, nicht erreicht. Novartis bereitet gegenwärtig geeignete Projekte vor, um diese Emissionen weiter zu verringern.

Die Menge deponierten Sonderabfalls konnte von 1 127 Tonnen 2005 auf 467 Tonnen im Jahr 2006 effektiv reduziert werden. Wir verfolgen freiwillig das Ziel, bis 2008 weniger als 100 Tonnen des verbleibenden Sonderabfalls zu deponieren, der nicht durch Verbrennung entsorgt werden kann. Wir sind auf gutem Weg, dieses Ziel zu erreichen.

Pharmazeutika in der Umwelt

Novartis setzt sich dafür ein, die Auswirkungen der Produkte des Unternehmens auf die Umwelt zu minimieren. Es lässt sich nicht vermeiden, dass Pharmazeutika im Rahmen der medizinischen Versorgung und der Geschäftsaktivitäten in Gewässer gelangen. Anhand neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse be-

werten wir regelmässig unsere Aktivitäten und unterstützen zusätzlich Hochschulen, Aufsichtsbehörden und andere Interessengruppen in Eigeninitiative bei der Entwicklung effizienter Gegenmassnahmen.

Nach heutigem Kenntnisstand liegen die in der Umwelt messbaren Konzentrationen pharmazeutischer Wirkstoffe unter den Dosierungen, die von den Zulassungsbehörden als sicher eingestuft wurden. Novartis ist überzeugt, dass diese für den Menschen kein Gesundheitsrisiko darstellen.

Dennoch wollen wir so weit wie möglich verhindern, dass pharmazeutische Wirkstoffe in unser Abwasser gelangen, und vermeiden die Deponierung unserer pharmazeutischen Abfälle. Diese Abfälle werden in hochmodernen Anlagen verbrannt. Auch bei der Zusammenarbeit mit Dritten sorgen wir dafür, dass unsere Richtlinien für die Minimierung von Abfällen eingehalten werden.

Darüber hinaus hat Novartis die Forschung einer Gruppe deutscher Abwassertechniker unterstützt und eine Auswahl von bereits vermarkteten Produkten und innovativen Wirkstoffen aus der Entwicklungspipeline zur Verfügung gestellt. Im Rahmen dieser Pionierarbeit soll belegt werden, dass bezahlbare und zuverlässige Abwassertechnologien in der Praxis gut funktionieren. Sie können dazu beitragen, gängige wie auch neue Pharmazeutika aus dem Abwasser zu entfernen, bevor sie in die Umwelt gelangen.

Performance Management

Anhand der GSU-Kennzahlen werden die Leistungen der operativen Einheiten von Novartis monatlich überprüft. Im Berichtsjahr wurde ein massgeschneidertes System für die Verarbeitung der GSU-Daten entwickelt und weltweit eingeführt. Das System erleichtert die Datensammlung und die Einhaltung der erhöhten Standards für die Berichterstattung. Zudem überwacht das neue System die GSU-Daten

und versorgt alle Führungsebenen des Konzerns mit den notwendigen Informationen, um bei Abweichungen von den Zielen frühzeitig Gegenmassnahmen zu ergreifen.

Novartis legt GSU-Ziele für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren fest, um eine bessere Analyse, Planung und Umsetzung der entsprechenden Programme zu ermöglichen. Die gemessenen Fortschritte werden in allen Divisionen und Geschäftseinheiten jährlich überprüft. Sie werden ausserdem in die Erarbeitung zukünftiger Ziele einbezogen, die von den Fachgremien vorgeschlagen werden. Die Ziele für 2007 sind in nachstehender Tabelle dargestellt.

GSU-Ziele des Konzerns

Ziel	Veränderung	Datum
Halogenierte Kohlenwasserstoffe ¹	Reduktion um 90%	bis 2008
Nicht halogenierte Kohlenwasserstoffe ¹	Reduktion um 30%	bis 2008
Deponierter Sonderabfall	Unter 100 Tonnen	bis 2008
Verbesserung der Energieeffizienz ²	10%	bis 2010
Effizienzverbesserung der Wassernutzung (Kontaktwasser) ²	10%	bis 2010
CO ₂ -Emissionen von Fahrzeugen ¹	Reduktion um 10%	bis 2010
Scope 1 THG-Emissionen aus Betriebstätigkeiten	5% unter das Niveau von 1990	2008–2012
Unfallrate	Reduktion auf 0,2	bis 2010

¹ Basis: Werte 2005

² Veränderung von 10 Prozent gegenüber 2006

Grundsätze der GSU-Berichterstattung

Global Reporting Initiative

Seit 2004 erfolgt die GSU-Berichterstattung von Novartis entsprechend den „2002 Guidelines for Sustainability Reporting der Global Reporting Initiative (GRI)“. Der Novartis GRI Report Index sowie eine detaillierte Übersicht über unsere Leistungen im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt sind auf unserer Website unter www.novartis.com abrufbar.

Berichtseinheit

Die GSU-Daten des Jahres 2006 wurden weltweit an 208 Standorten erfasst, die sich im Besitz von Novartis Konzerngesellschaften befinden und von ihnen geführt werden. Dazu zählen alle Standorte mit relevanten Auswirkungen auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt – einschliesslich aller Standorte für Produktion, Formulierung, Forschung und Entwicklung sowie der wichtigsten Hauptsitzbüros. Einbezogen sind auch die Aktivitäten von Hexal und Eon Labs, die 2005 übernommen wurden. Die Aktivitäten von Chiron wurden 2006 nur teilweise konsolidiert, die Daten werden separat ausgewiesen.

Umfang der Berichterstattung

Die in diesem Geschäftsbericht und auf der entsprechenden Website von Novartis dargestellten Daten vermitteln ein angemessenes und ausgewogenes Bild der Leistungen von Novartis im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt. Die Kennzahlen entsprechen den GRI-Anforderungen für massgebliche umweltrelevante und soziale Indikatoren.

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT 2006

	Novartis Konzern*		Pharmaceuticals		Novartis Forschung		Sandoz*		Consumer Health		Hexal*/Eon Labs		Ehemalige Chiron*	
	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	
Mitarbeitende														
GSU-Personal [Anzahl Mitarbeitende, die mindestens zu 50% im Bereich GSU tätig sind]	495	523	210	214	24	23	128	159	132	125	34	29	29	
Gesundheit/Sicherheit														
Unfallrate [Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,40	0,44	0,43	0,46	0,18	0,15	0,54	0,64	0,32	0,35	0,93	1,51	0,78	
Produktion														
Gesamtproduktion [1000 t = metrische Tonnen]	608	655	23	24	0	0	86	92	499	505	11	10	0,8	
Ressourcen														
Wasserverbrauch [Mio. m ³]	89,4	91,5	19,6	18,9	1,2	1,1	60,2	64	8,3	7,4	0,7	0,7	0,8	
Energieverbrauch [Mio. GJ]	17,1	17	5,4	5,2	1,0	1,1	6,7	6,8	4,0	3,8	0,9	0,9	1,2	
Abwasser														
Gesamtvolumen [Mio. m ³]	18,6	19,2	3,7	3,8	0,5	0,5	7,9	8,7	6,4	6,1	0,5	0,5	0,3	
Chemischer Sauerstoffbedarf, CSB [1000 t]	3,77	3,73	0,62	0,36	0	0	2,64	2,79	0,50	0,50	0,05	0,05	0	
Abluftemissionen														
Schwefeldioxid, SO ₂ [t]	141	131	9	22	0	0	126	105	6	5	0	2	0	
Stickoxid, NO ₂ [t]	372	343	140	136	8	10	110	93	114	101	24	22	19	
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, halogeniert [t]	152	289	7	10	0	0	145	280	0	0	27	83	0	
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, nicht halogeniert [t]	1 231	1 117	434	217	0	0	742	837	55	63	359	416	10	
CO ₂ -Emissionen/Treibhausgase														
Scope 1 (Feuerungen und Prozesse) [1000 t]	454	458	144	158	11	17	156	153	144	127	34	32	35	
Scope 1 (Fahrzeuge) [1000 t]	190	192	143	146	0	0	17	14	25	25	10	9	1	
Scope 2 (Energie, zugekauft) [1000 t]	907	858	214	197	66	61	340	334	287	262	47	41	48	
Abfall														
Betriebliche Haus- und Gewerbeabfälle [1000 t]	179	185	19,8	28,1	2,3	2,7	13,1	14,8	144	134	3,8	2,7	2,5	
Betriebliche Sonderabfälle [1000 t]	115	102	71	75,8	0,8	0,6	40,8	23,7	2,1	2,3	4,8	4,5	0,6	
Bauschutt, nicht klassiert als Sonderabfall [1000 t]	121	349	100	347	1,3	0,1	18,7	0,9	0,4	0,8	1,1	0,2	4,5	
Bauschutt, klassiert als Sonderabfall [1000 t]	13,0	113	12,9	113	0	0,08	0,15	0,01	0	0,01	0	0	0,12	
Betriebliche Sonderabfälle, deponiert [1000 t]	0,46	1,12	0	0,23	0	0	0,45	0,89	0	0,01	0,01	0	0,07	

*In den GSU-Zahlen des Novartis Konzerns sind die Daten von Hexal und Eon Labs sowie der ehemaligen Standorte von Chiron nicht mit berücksichtigt. Hexal und Eon Labs wurden von Novartis nur für einen Teil des Jahres 2005 in die Konsolidierung einbezogen und sind in den Angaben zu Sandoz nicht enthalten. Die ehemaligen Standorte von Chiron wurden von Novartis nur für einen Teil des Jahres 2006 konsolidiert. Die Daten für das Gesamtjahr 2006 von Chiron werden in einer separaten Spalte ausgewiesen. Vergleichszahlen für 2005 sind nicht verfügbar.

Das Berichtsverfahren

Das System für die GSU-Leistungsbeurteilung und das Datenerfassungsverfahren sind zentrale Elemente der Corporate-Citizenship-Initiative von Novartis. Beim Erheben dieser Daten beschränken wir uns auf die Auswirkungen unserer Aktivitäten innerhalb unserer Werksgrenzen („Scope 1“), auf die wesentlichen Materialflüsse über diese Systemgrenzen hinweg und auf CO₂-Emissionen aus zugekaufter Energie („Scope 2“). Wir überwachen derzeit weder die Auswirkungen der Herstellung und Lieferung gekaufter Waren noch den Energieverbrauch und entsprechende CO₂-Emissionen von Aktivitäten ausserhalb unserer Unternehmensgrenzen („Scope 3“), wie etwa von Transporten durch Dritte.

Die GSU-Daten werden vierteljährlich erfasst und überprüft. Die im vorliegenden Geschäftsbericht sowie auf unserer Website publizierten Daten zu Umwelt und Ressourcen 2006 beruhen auf aktuellen Zahlen des Zeitraums von Januar bis September 2006 sowie auf Schätzungen für das vierte Quartal 2006. Letztere werden im ersten Quartal des Jahres 2007 mit den tatsächlichen Zahlen aktualisiert. Wesentliche Abweichungen werden auf unserer Website sowie im Geschäftsbericht für das Jahr 2007 dargestellt. Die Zahlen für die Bereiche „Mitarbeitende“ und „Gesundheit/Sicherheit“ basieren auf aktuellen Daten von Januar bis Dezember 2006.

Anpassung der Zahlen für 2005

Die im Geschäftsbericht 2005 publizierten Daten zu Emissionen und Ressourcen für den Zeitraum Oktober bis Dezember 2005 basierten auf Schätzungen, die in verschiedenen Bereichen späterer Anpassungen bedurften. Ungenauigkeiten von Daten aus früheren Jahren wurden ebenfalls berichtet. Die Datentabelle im vorliegenden Geschäftsbericht 2006 enthält effektive Gesamtjahreswerte für 2005.



KAMEDA MEDICAL CENTER; KAMOGAWA CITY, CHIBA, JAPAN

UNTERNEHMENSETHIK

Obwohl sich die Geschäftsleitung mehr denn je für hohe ethische Unternehmensstandards einsetzt und die entsprechenden Schulungsprogramme intensiviert werden, kann die Umsetzung dieser Standards nicht einfach von oben befohlen werden. Es liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, sich angemessen zu verhalten. Diese Verantwortung ist nicht delegierbar – und kann auch nicht von anderen Aspekten der Geschäftstätigkeit getrennt werden.

Ein internationales Grossunternehmen wie Novartis wird heutzutage nicht nur nach der Qualität seiner Produkte und seiner finanziellen Performance beurteilt, sondern auch nach seinem Geschäftsgebaren.

„Unsere Kunden wollen erstklassige Produkte von einem Unternehmen, das sich als Marktführer etablieren will. Wir müssen jedoch stets unsere Integrität wahren, um nicht die Grundlage zu verlieren, auf der wir unserem Geschäft nachgehen“, meint Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis. „Der Konzern kann nur erfolgreich sein, wenn wir uns nach unseren Unternehmenswerten richten.“

Doch obwohl sich die Geschäftsleitung mehr denn je für hohe ethische Unternehmensstandards einsetzt, kann deren Umsetzung nicht einfach von oben befohlen werden. „Es liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Vorgesetzten und Mitarbeitenden, unsere ethischen Standards einzuhalten. Diese Pflicht ist nicht delegierbar – und kann auch nicht von anderen Aspekten der Geschäftstätigkeit getrennt werden“, sagt Dr. Thomas Wellauer, Head Corporate Services von Novartis.

„Die Compliance-Einheit ist für einheitliche Regeln und Richtlinien bei Novartis verantwortlich, die nicht nur umfassend, sondern auch einfach verständlich und umsetzbar sind. Zudem unterstützen unsere Compliance Officers die Führungskräfte im gesamten Konzern bei der Umsetzung dieser Regeln und Richtlinien, indem sie Schulungen und andere Hilfsmittel anbieten“, so Wellauer weiter. „Natürlich brauchen wir auch wirksame Kontrollmechanismen, um Verstösse zu ahnden. Denn es gibt immer Leute, die sich nicht an die Vorschriften halten.“

Intensivere Schulung

Im Rahmen der Verpflichtung zur Einhaltung hoher ethischer Unternehmensstandards hat Novartis die Schulung ihrer Mitarbeitenden intensiviert. Im Jahr 2006 wurden E-Learning-Kurse in 14 Sprachen über Themen wie Menschenrechte, Datenschutz sowie die Einhaltung von Verkaufs- und Marketingkodizes lanciert. Kurse über den Verhaltenskodex, über Grundsätze zu Corporate Citizenship und zu Interessenkonflikten sind für alle Mitarbeitenden weltweit obligatorisch. Im Jahr 2006 haben Mitarbeitende von Novartis weltweit an über 218 000 Online-Schulungen teilgenommen und dabei 155 000 Stunden für Lernmodule im Bereich Unternehmensethik investiert.

Die Umsetzung des Ethik- und Compliance-Programms wird auf Länderebene überwacht. Im Jahr 2006 führten 124 Organisationseinheiten in 52 Ländern Selbstbeurteilungen durch. Zudem überprüfte das interne Audit des Konzerns im Jahr 2006 in 28 Länderorganisationen die Einhaltung des Verhaltens- und des Marketingkodex von Novartis.

Wie in den Jahren zuvor wurde auch 2006 von über 23 000 Führungskräften und Insidern im Rahmen eines formellen Zertifizierungsprozesses verlangt, schriftlich zu bestätigen, dass sie die Konzernrichtlinien und -standards eingehalten haben.

Aktualisierter Kodex

Unter der Leitung von Dr. Vasella – in seiner Funktion als Präsident der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (IFPMA) – koordinierte Novartis

die Einführung einer neuen, aktualisierten Version des Code of Marketing and Promotional Practices (Marketingkodex) der IFPMA. In diesem Kodex sind die Standards für eine ethisch einwandfreie Vermarktung pharmazeutischer Produkte sowie die faire und korrekte Zusammenarbeit der Mitgliederunternehmen mit medizinischen Fachkräften festgelegt. Diese aktualisierte Fassung, die Richtlinien für Veranstaltungen, Sponsoringaktivitäten und andere Promotionsmethoden enthält, steht in Einklang mit dem Marketingkodex, den die Division Pharmaceuticals von Novartis bereits seit 2003 anwendet.

Im Jahr 2006 lancierte die Division Pharmaceuticals ein Programm, um die Funktion der so genannten „Clearance Committees“ zu straffen. Diese Ausschüsse befassen sich mit der Überprüfung von Marketing- und anderen Geschäftsaktivitäten, um sicherzustellen, dass die lokalen Bestimmungen sowie die internen und externen Marketingkodizes eingehalten werden. Die gestraften Abläufe für diese Funktion wurden im Jahr 2006 zunächst in den USA und gewissen europäischen Ländern versuchsweise eingeführt und sollen ab 2007 in weiteren Märkten zum Einsatz kommen.

„Novartis nimmt hier wirklich eine Vorreiterrolle ein“, berichtet Wellauer. „Wir sind überzeugt, dass uns hohe ethische Standards dabei helfen, den Erfolg unseres Geschäfts langfristig zu sichern. Wir sind uns allerdings bewusst, dass sich unsere Mitarbeitenden täglich gegen Mitbewerber durchsetzen müssen, für die weniger strenge Richtlinien gelten. Deshalb schätzen wir es besonders, dass unsere Mitarbeitenden unsere Werte leben und das Richtige tun.“

Business Practices Office

Im Jahr 2006 führte das Novartis Business Practices Office (BPO) weitere „Integrity Telephone Lines“ ein, über die Mitarbeitende tatsächliche oder vermutete Fälle von internem

Fehlverhalten melden können. Dabei garantiert Novartis, dass die Anonymität dieser „Whistleblower“ vollständig gewahrt bleibt und sie keinerlei Vergeltungsmassnahmen zu fürchten haben. „Integrity Telephone Lines“ gibt es in 51 Sprachen.

Im Jahr 2006 wurden dem BPO 651 vermutete Verstöße gegen unsere internen Richtlinien gemeldet. 363 Meldungen wurden eingehend untersucht, wobei sich 228 als ganz oder teilweise begründet erwiesen. Die Arbeitsverhältnisse von 130 Mitarbeitenden wurden 2006 in Folge von Fehlverhalten aufgelöst, gegen weitere 125 Mitarbeitende wurden Sanktionen ausgesprochen.

Ebenso wichtig wie die Ahndung von Fehlverhalten sind die Lehren, die Novartis aus den entsprechenden Vorfällen zieht, um Wiederholungen zu vermeiden. Im Jahr 2007 wird Novartis noch aktiver und systematischer Folgeabklärungen zu Untersuchungen des BPO durchführen. Dazu wird eine funktionsübergreifende Gruppe aufgebaut, der Vertreter der Compliance-Organisation angehören werden.

„Diese Gruppe wird regelmässig zusammenkommen, Fälle analysieren und bei allen Vorfällen Empfehlungen zur Vorgehensweise aussprechen“, erklärt Wellauer. „Durch sie wollen wir die zugrunde liegenden Ursachen für Fehlverhalten eruieren und in Erfahrung bringen, wie wir den Wiederholungsfall zukünftig vermeiden können.“

Tierschutz

Novartis unterstützt die Durchführung von Tierversuchen im Rahmen unserer medizinischen und biologischen Forschung, wo solche Versuche wissenschaftlich notwendig sind und alternative Methoden nicht angewandt werden können.

Wir verfügen über eine Tierschutzrichtlinie, in der die Grundsätze, Anforderungen und Verantwortlichkeiten zur Durchführung von Tierversuchen festgelegt sind. Zudem halten wir

uns streng an die internationalen Konventionen (z. B. die EU-Direktive 86/609 und den US Animal Welfare Act) sowie die Regelungen und Richtlinien der Gesundheitsbehörden in allen Ländern, in denen wir tätig sind. Gleiches verlangen wir auch von allen externen Organisationen, mit denen wir gemeinsam Forschungsaktivitäten durchführen, die Tierversuche beinhalten.

Wir anerkennen die Bedeutung des Tierschutzes und unterstützen die Entwicklung alternativer Versuchsmethoden. Zudem ist Novartis ein starker Verfechter des „3R“-Konzepts („Reduce“: Verminderung der Zahl benötigter Tiere; „Refine“: Optimierung der angewandten Methoden; „Replace“: Ersatz von Tierstudien durch alternative Methoden). Unsere Praxis geht über die Mindestanforderungen im Tierschutzbereich hinaus, wo immer dies möglich ist, und wir kooperieren uneingeschränkt bei allen erforderlichen Inspektionen.

Novartis verurteilt, dass gewisse Tierschutzaktivisten zur Durchsetzung ihrer Ziele auf gewaltsame Aktionen und vorsätzliche Zerstörungen zurückgreifen, anstatt einen sinnvollen, konstruktiven Dialog zu führen.

ERGEBNISSE DER CORPORATE-CITIZENSHIP-PROJEKTE 2006 UND UNSERE ZIELE FÜR 2007

	Ziele 2006	Ergebnisse 2006	Ziele 2007
UN Global Compact	Veröffentlichung einer Fallstudie über die Einführung der Richtlinie für Drittfirmen.	Workshop in Südafrika für 200 Lieferanten organisiert. Aktives Engagement in Global-Compact-Netzwerken und Lernforen. Prof. Klaus Leisinger war als Sonderberater des UN-Generalsekretärs tätig.	Veröffentlichung einer Fallstudie über die Initiative zur Bezahlung existenzsichernder Löhne sowie der für 2006 vorgesehenen Fallstudie zu Drittfirmen. Fortführung des aktiven Engagements in den Ländernetzwerken. Beginn der konzeptuellen Projektarbeit, um die Verantwortlichkeit von Nicht-Regierungsorganisationen zu beurteilen.
Korrektes Geschäftsgebaren	Entwicklung neuer E-Training-Module bei den Divisionen Sandoz und Consumer Health; Schulung von über 90 Prozent aller Mitarbeitenden in Marketing und Verkauf; Harmonisierung von Details der Richtlinien über Werbepraktiken auf Länderebene.	E-Training-Module entwickelt. Schulungsprogramm von Novartis Consumer Health lanciert und von über 85 Prozent der Mitarbeitenden der Division abgeschlossen. Sandoz lanciert Schulungsprogramm im ersten Quartal 2007. Harmonisierung der Richtlinien über Werbepraktiken der Divisionen abgeschlossen.	Abschluss der Schulung für Sandoz Verkaufsteam. Sicherstellung der Übereinstimmung mit neuem IFPMA-Code in den betroffenen Geschäftseinheiten. Lancierung neuer Richtlinien bei Vergaben in der Division Pharmaceuticals.
Überprüfung von Drittfirmen*	Abschluss der Überprüfung von 25 Prozent der Zulieferer der Kategorie 3, die für eine Überprüfung der GSU- und der Arbeitspraktiken vor Ort ausgewählt wurden; Erweiterung der Schulungen; Erstellen von Verbesserungsprogrammen für überprüfte Zulieferer.	Abschluss der Überprüfung von rund 10 Prozent der Zulieferer der Kategorie 3 – Ziel nicht erreicht. Von 25 Prozent der Zulieferer der Kategorie 2 Selbstbeurteilungen erhalten – Ziel von 90 Prozent nicht erreicht.	Ziele für Zulieferer der Kategorien 3 und 2 unverändert. Verbesserung der internen Prozesse, um die Prozentzahl der abgeschlossenen Überprüfungen/Selbstbeurteilungen zu erhöhen. Durchführung von Korrekturmaßnahmen gemäss den Ergebnissen der Überprüfungen.
Arbeitsbedingungen	Erhöhung des Gehalts von 93 Mitarbeitenden auf existenzsicherndes Niveau; Erarbeiten einer Richtlinie über die Zahlung existenzsichernder Löhne an Mitarbeitende von Drittfirmen an Standorten von Novartis; Einführung einer konzernweiten „Diversity & Inclusion“-Initiative und Ernennung eines externen Diversity & Inclusion Advisory Council.	Gehaltserhöhung auf lokales existenzsicherndes Niveau Anfang des Jahres. Pilotprojekt in der Schweiz zur Anwendung der Richtlinie über die Zahlung existenzsichernder Löhne auf Mitarbeitende von Drittfirmen an Standorten von Novartis machte viele Herausforderungen deutlich. Die erste Sitzung des Diversity & Inclusion Advisory Council mit den externen Mitgliedern fand im November statt.	Erhöhung des Gehalts von 21 Mitarbeitenden Anfang 2007 als Anpassung des Gehalts auf existenzsicherndes Niveau an den entsprechenden Standorten. Bereitstellung eines systematischen Regelwerks für Diversity & Inclusion; Definition der Prioritäten, Ziele und Massnahmen für jede Division.
Produktsicherheit	Abstimmung der Product Stewardship Boards auf den allgemeinen Risikomanagementprozess des Konzerns.	Integration von Product Stewardship in die Funktion Enterprise Risk Management. Rekrutierung eines Product Stewardship Officer.	Entwicklung von wichtigen Kennzahlen zur Umsetzung der Entscheidungen der Product Stewardship Boards. Implementierung eines Echtzeit-Tracking-Tools zur Umsetzung und Berichterstattung. Verbesserung der Abstimmung zwischen den Divisionen.
Wahrung der Menschenrechte	Publikation von Positionspapieren auf der Homepage von Novartis. Entwicklung und Einführung eines speziellen E-Learning-Moduls zur Richtlinie über die Menschenrechte.	Entwicklung des E-Learning-Moduls – 38 100 Mitarbeitende haben den Kurs abgeschlossen. Durchführung eines Pilotprojekts zur Beurteilung der Einhaltung der Menschenrechte in der Türkei in Zusammenarbeit mit dem Danish Institute for Human Rights. Aktive Beteiligung an der Menschenrechtsinitiative „Business Leaders Initiative on Human Rights“.	Auswertung des Pilotprojekts zur Beurteilung der Einhaltung der Menschenrechte; Auswertung der Einhaltung der Menschenrechte in einem neuen Land. Beteiligung an der Debatte über den Beitrag, den Unternehmen bei der Durchsetzung des Rechts auf Gesundheit zu leisten haben. Enge Zusammenarbeit mit dem UN Representative on Business and Human Rights sowie dem Special Rapporteur on the Right to Health.

* Novartis verfügt über rund 183 000 aktive Lieferanten weltweit. Kategorie 3 repräsentiert eine Untergruppe von rund 900 Zulieferern (Auftragsproduktion, Abfallentsorgung usw.), die einen bedeutenden Einfluss auf die Geschäftsaktivitäten von Novartis haben. Lieferanten der Kategorie 3 unterliegen einer Überprüfung der GSU- und der Arbeitspraktiken vor Ort. Zusätzlich muss eine weitere Gruppe von 8600 Zulieferern der Kategorie 2 (chemische Produkte, Bau usw.) eine Selbstbeurteilung ihrer GSU- und Arbeitspraktiken vorlegen.

	Ziele 2006	Ergebnisse 2006	Ziele 2007
Management/ Regelwerk	Einführung eines externen Corporate Citizenship Advisory Council; Festlegung von wichtigen Kennzahlen für vorrangige Corporate-Citizenship-Ziele; Entwicklung einer weltweit gültigen Unternehmensrichtlinie zum Datenschutz.	Entscheidung über Advisory Council verschoben. Zuordnung der Verantwortlichkeiten zu Management und Überwachung der Herausforderungen im Bereich Corporate Citizenship.	Überarbeitung des Verhaltenskodex und der Corporate-Citizenship-Richtlinien. Integration der neuen Division Vaccines & Diagnostics in die Managementprozesse im Bereich Corporate Citizenship.
Beteiligung der Mitarbeitenden	Weltweite Mitarbeiterumfrage über Corporate Citizenship und Verhaltenskodex; Verbesserung des Dialogs zwischen Management und Mitarbeitervertretungen in Europa.	Durchführung der Umfrage. Grosse Fortschritte erzielt bei der Verteilung der Informationen über den Verhaltenskodex; Bei 98,7 Prozent der Mitarbeitenden wurde der Verhaltenskodex als integraler Bestandteil des Vertrags integriert. E-Training über Corporate Citizenship/Code of Conduct von über 90 Prozent aller Mitarbeitenden absolviert. Festlegung von Richtlinien, um angemessene Informationen/ die Beteiligung der europäischen Mitarbeitervertreter zu gewährleisten.	Konzeptionierung und Durchführung der jährlichen Mitarbeiterumfrage zum Arbeitsklima für die Mitarbeitenden aller Divisionen von Novartis.
Verhaltenskodex	Entwicklung von acht neuen Kursen über zusätzliche Aspekte des Verhaltenskodex.	Entwicklung von neun E-Learning-Kursen; fünf davon lanciert. Jeder Mitarbeitende absolvierte im Durchschnitt vier Online-Trainingskurse.	Entwicklung von zwei neuen E-Learning-Kursen. Verbesserung der Workshop-Schulungen. Schulung für neue Manager organisieren.
Einbezug von Stakeholdern	Drei Tagungen von „Health Equality Europe“ (HEE); Ausweitung der Programme mit Patientenvertretern und anderen wichtigen Interessengruppen.	Die Geschäftsleitung von Novartis bewilligt Richtlinie über Zusammenarbeit mit Patientenvertretern. Abhaltung von HEE-Sitzungen in London und Brüssel.	Erhöhung der Transparenz in der Zusammenarbeit mit Patientenvertretern. Erhöhung des systematischen Prozesses zum Einbezug der Stakeholder.
Finanzgemeinde	Leistungsvergleiche (Benchmarking) und Transparenz von Informationen für SRI-Anlegergemeinde (Socially Responsible Investment, SRI) verbessern.	Online-Berichterstattung gemäss der Global Reporting Initiative (GRI). Novartis ist führender Gesundheitsversorger im Dow Jones Sustainability Index; AAA-Rating von Innovest; Novartis ist ausserdem im FTSE4Good Index enthalten.	Aktualisierung der Online-GRI-Berichterstattung.
Beziehungen zu Regierungsstellen/ Lobbying	Publikation von Positionspapieren über Themen des Gesundheitswesens zur Erhöhung der Transparenz.	Verschiebung der Publikation der Positionspapiere auf 2007. Novartis gab USD 25 Millionen fürs Lobbying aus. „Corporate Citizenship Ambassador“-Schulungen in der Schweiz und in Lateinamerika durchgeführt.	Entwicklung von integrierten Richtlinien für alle Divisionen. Verbesserung der fachlichen Public-Affairs-Fähigkeiten durch interne Schulungen.
Transparente Berichterstattung	Aktualisierung der Berichterstattung über Corporate Citizenship unter Novartis.com/corporatecitizen.	Laufende Aktualisierungen der Homepage. Berichterstattung zu GRI und UN Global Compact für einfache Referenz und Benchmarking aufgebaut.	Erreichung weiterer Fortschritte in der Berichterstattung des UN Global Compact. Definition der Struktur und des Inhalts der Online-Berichterstattung über Corporate Citizenship. Veröffentlichung der Corporate-Citizenship-Broschüre.
Zugang zu medizinischer Versorgung	Vollständige Deckung der Nachfrage nach <i>Coartem</i> seitens der WHO im Rahmen der öffentlich-privaten Partnerschaft.	Erfolgreiche Erweiterung des Anbaus von <i>Artemisia annua</i> in China und Afrika. Der Durchschnittspreis pro <i>Coartem</i> Behandlungseinheit wurde auf einen US-Dollar reduziert, um den Zugang zum führenden Malariamedikament zu subventionieren. Die Lieferungen wurden auf 62 Millionen Behandlungseinheiten verfünffacht, die jährliche Produktionskapazität auf 100 Millionen Behandlungen ausgebaut.	Erweiterung der Partnerschaften zur Verteilung von <i>Coartem</i> über die World Health Organization hinaus. Errichtung einer Forschungskollaboration im Bereich Malaria mit dem Wellcome Trust.



KAMEDA MEDICAL CENTER; KAMOGAWA CITY, CHIBA, JAPAN

BERICHT („INDEPENDENT ASSURANCE REPORT“) ZUR CORPORATE-CITIZENSHIP-BERICHTERSTATTUNG DES NOVARTIS KONZERNS

An das Audit and Compliance Committee der Novartis AG, Basel

Wir haben ein Verfahren zur Erhebung von Nachweisen mit eingeschränkter Sicherheit („limited assurance“) bezüglich der folgenden Aspekte der für das am 31. Dezember 2006 abgeschlossene Geschäftsjahr erstellten Berichterstattung von Corporate Citizenship („CC“) und Gesundheit, Sicherheit und Umwelt („GSU“) (nachstehend bezeichnet als Untersuchungsgegenstand) der Novartis AG, Basel und der konsolidierten Tochtergesellschaften („Konzern“) durchgeführt:

- Führungs- und Berichterstattungsprozesse, welche die Implementierung der CC-Politik, des Verhaltenskodex (Code of Conduct), der Berichterstattung von Fehlverhalten an das Business Practices Office („BPO“), der „Third Party Management“ Initiative („3PM“) und der Marketing-Richtlinien innerhalb des Konzerns sicherstellen; sowie die entsprechenden CC-Kennzahlen auf der Seite 57 des Novartis Geschäftsberichtes (der „Geschäftsbericht“);
- Angaben zu den „Novartis Projekten 2006 – Zugang zu medizinischer Versorgung“ auf der Seite 69 des Berichtes;
- Führungs- und Berichterstattungsprozesse einschliesslich dem neuen GSU-Datenmanagementsystem zur Erfassung und Kontrolle von GSU-Informationen;
- GSU-Kennzahlen „Daten zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt 2006“ auf der Seite 82 des Geschäftsberichtes.

Wir haben den Untersuchungsgegenstand anhand folgender Kriterien beurteilt: der CC-Politik, einschliesslich des vom Konzern erstellten Verhaltenskodex, der Anleitungen zur CC- und Compliance-Berichterstattung und der im Abschnitt „Grundsätze der GSU-Berichterstattung“ auf Seite 81 zusammengefassten Prinzipien, welche den Umfang der Berichterstattung und die inhärenten Grenzen bezüglich Genauigkeit und Vollständigkeit der GSU-Informationen definieren. Der CC-Managementprozess besteht in dieser Form im fünften Jahr.

Für den Untersuchungsgegenstand und die Beurteilungskriterien ist der Verwaltungsrat der Novartis AG, Basel, verantwortlich.

Unsere Aufgabe besteht darin, aufgrund unseres Verfahrens zur Erhebung von Nachweisen Schlussfolgerungen zum Untersuchungsgegenstand in Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Information“, genehmigt im Dezember 2003 durch das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), zu ziehen.

Wir haben unser Verfahren zur Erhebung von Nachweisen so geplant und durchgeführt, damit Schlussfolgerungen mit eingeschränkter Sicherheit, in Übereinstimmung mit ISAE 3000, gezogen werden können. Die Verfahren zur Erhebung von Nachweisen mit eingeschränkter Sicherheit sind im Vergleich zu Verfahren zur Erhebung von Nachweisen mit angemessener Sicherheit („reasonable assurance“) begrenzter. Wir haben keine Prüfung in Übereinstimmung mit den International Standards on Auditing durchgeführt und geben aus diesem Grund kein Prüfungsurteil ab.

Unser Verfahren zur Erhebung von Nachweisen beinhaltet folgende Arbeitsschritte:

- Befragung der verantwortlichen Mitarbeiter für CC-Management und Berichterstattung auf Konzernebene;
- Besuche der weltweiten Hauptsitze von Pharma, Sandoz, Consumer Health und Gerber und ausgewählte Länder- und Business Unit-Hauptstandorte sowie Werke in Deutschland, Kanada, der Schweiz, Spanien und den USA;
- Befragung der für CC-Management, Berichterstattung und Kennzahlen, Code of Conduct-Training, 3PM-Implementierung, Compliance-Berichterstattung und Marketing-Richtlinien verantwortlichen Mitarbeiter an den von uns aufgesuchten Hauptstandorten;
- Stichprobenweise Überprüfung von Nachweisen für eine Auswahl von GSU-Parametern (Unfallrate, Sonderabfälle, Wasserverbrauch, Energieeffizienz und Treibhausgas-

emissionen) mit Blick auf die von den ausgewählten Werken an den Konzern gemeldete Datenaggregation; und

- Einsichtnahme und stichprobenweise Überprüfung der relevanten Dokumentation einschliesslich der Konzerngrundsätze, Führungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente und Systeme zur Erhebung, Analyse und Aggregation der CC- und GSU-Kennzahlen im Geschäftsbericht.

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte und Kriterien sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Managementaussagen zum Untersuchungsgegenstand wesentliche Falschaussagen enthalten würden. Zudem sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die als Untersuchungsgegenstand aufgeführten Führungs- und Berichterstattungsprozesse nicht bestimmungsgemäss in allen wesentlichen Belangen funktionieren würden.

Gestützt auf unsere Arbeiten haben wir der Unternehmensleitung folgende, mit ihr abgestimmte Empfehlungen abgegeben:

- Weiterführung der Massnahmen zur Verbesserung der Prozesse hinsichtlich der Messung und Berichterstattung der Leistung in Zusammenhang mit den CC-Trainingsaktivitäten einschliesslich einer verbesserten Kontrolle der Teilnahmequote an den CC-Workshops.
- Weiterentwicklung und verstärkte Einführung von Gegenproben („cross-checks“) auf lokaler Ebene zur Sicherstellung der Qualität der im System erfassten GSU-Daten sowie verstärkter Einsatz von bestehenden Systemfunktionen und Berichten.

PricewaterhouseCoopers AG



T. Scheiwiller *Thomas Frei*

Dr. Thomas Scheiwiller
Basel, 17. Januar 2007

Thomas Frei



NOVARTIS VACCINES AND DIAGNOSTICS; LIVERPOOL, GROSSBRITANNIEN

RISIKOMANAGEMENT

Novartis verfolgt einen proaktiven Ansatz beim Management der Risiken, die einen integralen Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit darstellen. Im Mittelpunkt des Risikomanagements stand 2006 unser Pandemieprogramm: Es soll beim Ausbruch einer Grippepandemie die Fortführung unserer Geschäftstätigkeit gewährleisten, die Versorgung der Patienten mit lebensrettenden Medikamenten aufrechterhalten und unsere Mitarbeitenden, ihre Familien sowie den Ruf von Novartis schützen.

Die Funktion Corporate Risk Management koordiniert das Risikomanagement des gesamten Novartis Konzerns. Sie antizipiert Risiken und Chancen und unterbreitet dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung von Novartis sämtliche Informationen, die zur Bewirtschaftung des Gesamtrisikos erforderlich sind.

Novartis verfolgt einen proaktiven Ansatz beim Management der Risiken, die einen integralen Bestandteil unserer Geschäftstätigkeit darstellen. Durch vorausschauendes, umfassendes und professionelles Risikomanagement will Novartis die Chancen maximieren, die ihren Geschäftserfolg langfristig sichern. Damit aber der Konzern seine Ziele erreichen kann, müssen die Risiken angemessen beurteilt und bewirtschaftet werden.

Im Jahr 2006 haben wir uns beim Risikomanagement insbesondere auf unser Pandemieprogramm konzentriert: Es soll beim Ausbruch einer Grippepandemie die Fortführung unserer Geschäftstätigkeit gewährleisten, die Versorgung der Patienten mit lebensrettenden Medikamenten und Dienstleistungen aufrechterhalten und unsere Mitarbeitenden, ihre Familien sowie den Ruf von Novartis schützen.

Zu diesem Zweck wurde ein Pandemic Preparedness Operational Plan (Pandemievorsorgeplan) erstellt, in dem die Rollen und Verantwortlichkeiten bei Novartis im Falle einer Grippepandemie definiert sind. Dieser neue Plan ergänzt und unterstützt die bestehenden Programme Novartis Emergency Management und Business Continuity Management.

„Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine Pandemie ausbricht – die möglichen Auswirkungen wären jedoch äusserst schwerwiegend“, sagt Keith Saveal, Head Corporate Health,

Safety and Environment. „Deshalb müssen wir dieses Risiko ernst nehmen. In Anbetracht der langen Vorbereitungszeit, die uns zur Verfügung steht, wäre es jedenfalls unentschuldig, wenn wir nicht die nötigen Vorkehrungen für unsere Patienten und Kunden sowie zur angemessenen Fortführung unseres Geschäfts treffen würden.“

Unter einer Pandemie versteht man den gleichzeitigen weltweiten Ausbruch einer Infektionskrankheit, die durch einen Krankheitserreger leicht und dauerhaft von Mensch zu Mensch übertragen wird. Im 20. Jahrhundert traten drei Grippepandemien auf, bei denen sich jeweils rund 30 Prozent der Weltbevölkerung ansteckten.

Die derzeitigen Befürchtungen, dass eine Pandemie ausbrechen könnte, gehen auf das Vogelgrippevirus H5N1 zurück, das 1997 erstmals auftrat und sich seitdem in Vogelpopulationen in Asien, Europa und Nordafrika ausgebreitet hat. Besorgniserregend ist, dass der H5N1-Stamm zu einem Virus mutieren könnte, das für Menschen ansteckend wäre und so gefährlich wie das Pandemie-Virus von 1918 (Spanische Grippe) werden könnte.

Im Rahmen der US National Strategy for Pandemic Influenza warnt das Homeland Security Council, dass eine Pandemie „signifikante Auswirkungen auf die Wirtschaft, die innere Sicherheit und das grundlegende Funktionieren der Gesellschaft hätte“. Diese Ansicht wird von anderen Regierungen auf der ganzen Welt geteilt.

Novartis hat die geschäftskritischen Prozesse ihrer Divisionen und Funktionen untersucht, um die Versorgung der Patienten mit Medikamenten auch im Pandemiefall sicherzustellen. Zudem hat das Management Notfallpläne eingeführt, um selbst in der akuten Pandemie-

phase die Geschäftstätigkeit auf angemessenem Niveau aufrechtzuerhalten. Dies schliesst auch die Bildung von Notvorräten an strategischen Standorten ein, um die Bedürfnisse der Patienten erfüllen zu können.

Des Weiteren hat Novartis alle geschäftskritischen Rollen identifiziert, die zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit auf dem erforderlichen Niveau entscheidend sind. Die Mitarbeitenden, die diese Rollen bekleiden, wurden von den Linienvorgesetzten informiert. Es werden Masken und Handschuhe an die Mitarbeitenden verteilt sowie weitere angemessene Schutzvorkehrungen getroffen, um eine Fortführung der Geschäftstätigkeit zu gewährleisten.

Ein Pandemiefall würde auch den öffentlichen Verkehr ernsthaft beeinträchtigen: Der kommerzielle Flugverkehr würde während der ersten Grippewelle eingestellt, Auslandsreisen würden eingeschränkt und der Warenverkehr wäre auf den Land- und Seeweg limitiert. Um die Patienten weiterhin ohne Unterbruch mit lebensrettenden Medikamenten und Dienstleistungen versorgen zu können, hat Novartis Notvorräte angelegt.

Anfang 2006 hat der Konzern eine Broschüre erstellt und verteilt, in der individuelle Vorsichtsmassnahmen und Vorkehrungen beschrieben sind. Zudem stellt Novartis derzeit für ihre Mitarbeitenden Informationen darüber zusammen, welche Sicherheitsmassnahmen während einer Pandemie zu ergreifen sind.



BEIJING VISTA CLINIC; PEKING, CHINA

VERPFLICHTUNG ZUR CORPORATE GOVERNANCE

INHALTSVERZEICHNIS		UNTERNEHMENSFÜHRUNG	101
DIE ANWENDBAREN CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS	94	VERGÜTUNG, SOZIALLEISTUNGEN, BETEILIGUNGEN	101
KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONÄRSKREIS	94	Grundsätze und Prozesse	101
Konzernstruktur	94	Vergütung an Mitarbeitende von Novartis	104
Aktionäre der Novartis AG	95	Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Program)	106
KAPITALSTRUKTUR	95	Herkunft der gewährten Aktien	106
Aktienkapital der Novartis AG	95	Vergütung der Geschäftsleitung	106
Veränderungen in der Kapitalstruktur, Aktienrückkaufprogramme	95	Sozialleistungen	108
Wandelanleihen, Optionsscheine, Optionen oder andere Wertschriften, die Rechte auf Novartis Aktien einräumen	95	Zuteilung der Aktien im Rahmen des Aktiensparplans	110
DIE RECHTE DER AKTIONÄRE	96	Wertpapierbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung	110
Eine Aktie, eine Stimme	96	Darlehen, Abfindungszahlungen, Vergütung an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung	111
Weitere Aktionärsrechte	96	Vergütung und Wertpapierbesitz von nicht geschäftsführenden Verwaltungsräten	111
Legitimierung als Aktionär	96	REVISOREN	112
Stimmrechtsbegrenzungen	96	Dauer des Mandats und Amtsdauer der unabhängigen Prüfer	112
Stimmrechte der Nominees	96	Revisions- und zusätzliche Honorare	112
Stimmrechte der Inhaber von ADS	96	Aufsichts- und Kontrollinstrumente	113
Beschlüsse und Wahlen an der Generalversammlung	96	INFORMATIONSD- UND KOMMUNIKATIONSPOLITIK	114
WECHSEL DER EIGENTUMSVERHÄLTNISSE	97	Einleitung	114
Kein Opting-up, kein Opting-out	97	Informationsmaterial	114
Bestimmungen in gewissen Arbeitsverträgen	97	Investor-Relations-Programm	114
DER VERWALTUNGSRAT	97	LEISTUNGSGRAFIK	115
Zusammensetzung des Verwaltungsrats	97	WEITERE INFORMATIONEN	115
Unabhängigkeit der Verwaltungsräte	97	VERWALTUNGSRAT	116
Wahl und Amtszeit	98	GESCHÄFTSLEITUNG	122
Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats	98	LEITER GESCHÄFTSEINHEITEN	125
Lead Director	98		
Rolle und Arbeitsweise des Verwaltungsrats	98		
Funktion und Arbeitsweise der Ausschüsse	99		
Verwaltungsrat und Ausschüsse; Mitgliedschaft, Teilnahme, Anzahl und Dauer der Sitzungen	100		
Informations- und Kontrollsysteme	100		

VERPFLICHTUNG ZUR CORPORATE GOVERNANCE

Novartis ist in vollem Umfang einer Unternehmensführung im Sinne der Standards von Corporate Governance verpflichtet

Die anwendbaren Corporate Governance Standards

Novartis befolgt die folgenden Standards:

- Die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SWX Swiss Exchange;
- den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance;
- die Bestimmungen des Wertpapierrechts der USA, soweit diese für ausländische Emittenten gelten, deren Titel an einer Börse in den USA kotiert sind; und
- die Regeln der New York Stock Exchange (NYSE).

Die vorgehend aufgeführten Schweizer und US-amerikanischen Standards sowie die Grundsätze der Corporate Governance des Schweizerischen Obligationenrechts wurden in den Statuten, im Organisationsreglement und in den Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse von Novartis umgesetzt. Das nachfolgend beschriebene Corporate Governance and Nomination Committee von Novartis überprüft die Statuten und Reglemente regelmässig im Lichte der jeweils vorherrschenden „Best Practices“ und legt dem Verwaltungsrat Verbesserungsvorschläge zur Begutachtung vor.

Novartis befolgt das Schweizer und das US-amerikanische Gesetz sowie die Regeln und Vorschriften der SWX und der NYSE. Wo das US-Recht und die NYSE-Vorschriften im Widerspruch zu dem für Novartis verbindlichen Schweizer Obligationenrecht stehen, darf das Unternehmen – wie ausdrücklich unter US-Recht und NYSE-Vorschriften gestattet – von den amerikanischen Bestimmungen abweichen. Die Abweichungen sind:

- Die externen Revisoren von Novartis werden von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt und nicht durch das Audit and Compliance Committee bestellt, wie dies in den USA vorgeschrieben ist.
- Vergütungspläne mit Aktien und Optionen werden nicht der Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt, sondern werden vom Compensation Committee oder den Geschäftsleitungen der lokalen Novartis Konzerngesellschaften verabschiedet (gemäss den vom Compensation Committee genehmigten Grundsätzen).
- Die Verwaltungsratsausschüsse sind nicht den Aktionären Rechenschaft schuldig (keine Proxy Statements), sondern legen sämtliche Berichte dem Verwaltungsrat vor.

Gedruckte Kopien der oben erwähnten Reglemente und Satzungen von Novartis können schriftlich bei folgender Adresse bestellt werden: Novartis AG, Corporate Secretary, CH-4056 Basel, Schweiz. Weitere Informationen zur Corporate Governance finden Sie unter: www.novartis.com/investors/en/corporate_governance.

Konzernstruktur und Aktionärskreis

Konzernstruktur

Die Divisionen

Operativ ist die Novartis AG in vier Divisionen unterteilt: Pharmaceuticals, Vaccines & Diagnostics, Sandoz (Generika) und Consumer Health.

Novartis AG und die Konzerngesellschaften

Der Sitz der Novartis AG befindet sich an der Lichtstrasse 35, CH-4056 Basel, Schweiz.

Die Geschäftstätigkeit wird durch Novartis Konzerngesellschaften ausgeübt. Die Novartis AG ist eine nach Schweizer Recht organisierte Holdinggesellschaft und hält direkt oder indirekt alle Gesellschaften weltweit, die zum Novartis Konzern gehören. Vorbehaltlich der nachstehend aufgeführten Ausnahmen werden die Aktien dieser Gesellschaften nicht an der Börse gehandelt.

Die wichtigsten Konzern- und assoziierten Gesellschaften sind unter Erläuterung 32 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

Mehrheitsbeteiligungen an börsengehandelten Konzerngesellschaften

Die Aktien von Idenix Pharmaceuticals, Inc. und Novartis India Limited werden an der Börse gehandelt. Novartis hält eine direkte oder indirekte Beteiligung von:

- 55,8% an Idenix Pharmaceuticals, Inc. (ein US-Unternehmen). Die Aktien dieses Unternehmens sind an der NASDAQ kotiert (Valoren-Nr.: 1630029, ISIN-Code, US45166R2040, Tickersymbol: IDIX).
- 51% an Novartis India Limited. Die restlichen Aktien des Unternehmens sind für den Handel an der Bombay Stock Exchange registriert (ISIN-Code INE234A01025, Tickersymbol: HCBA).

Wichtige Minderheitsbeteiligungen an börsengehandelten Gesellschaften

Die Novartis AG hält direkt oder indirekt 33,3% der Inhaberaktien der Roche Holding AG, mit Sitz in Basel (Schweiz). Die Inhaberaktien sind an der SWX Swiss Exchange kotiert (Inhaberaktien: Valoren-Nr. 1203211, ISIN-Code CH0012032113, Tickersymbol RO. Ausserdem sind kotiert: nicht stimmberechtigte Genussscheine: Valoren-Nr. 1203204, ISIN-Code CH0012032048, Tickersymbol: ROG; weitere Wertpapiere der Roche Holding AG werden in Form von ADRs über nicht stimmberechtigte Genussscheine am OTC-Markt in den USA gehandelt, Tickersymbol: RHHBY). Am 31. Dezember 2006 betrug der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG USD 10,8 Milliarden.

Roche ist in jeder Beziehung ein selbständiges und von Novartis unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.

Aktionäre der Novartis AG

Am 31. Dezember 2006 hatte Novartis rund 150 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre. Laut Aktienregister sind die bedeutendsten Aktionäre der Novartis AG:

- Die Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel (2,8% des gesamten Aktienkapitals) und
- die Emasan AG, mit Sitz in Basel (3,2% des Aktienkapitals).

Hinzu kommen:

- Mellon Bank, Everett, mit 2%, Nortrust Nominees, London, mit 2,7%, und JPMorgan Chase Bank, New York, mit 7,6% des Aktienkapitals, jeweils als Nominee.
- JPMorgan Chase Bank, die Depotbank für ADRs, ist im Rahmen dieser Funktion mit 12,1% des Aktienkapitals eingetragen.

Kein anderer Aktionär ist mit mehr als zwei Prozent des ausgegebenen Aktienkapitals eingetragen; auch gibt es keine Kreuzbeteiligungen in dieser oder grösserer Höhe.

Die Novartis AG hat keine Aktionärsbindungsverträge oder andere Vereinbarungen bezüglich der Ausübung der Stimmrechte oder anderer Rechte an Novartis Aktien abgeschlossen.

Kapitalstruktur

Aktienkapital der Novartis AG

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt CHF 1 364 485 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 728 971 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.50. Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch über bedingtes Kapital. Es gibt keine Aktien mit bevorzugtem Stimmrecht. Alle Aktien haben gleiches Stimmrecht. Novartis hat weder Vorzugsaktien noch Partizipations- oder Genusssscheine ausgegeben.

Die Novartis Aktien sind an der SWX Swiss Exchange kotiert und werden an der virt-x gehandelt (Valoren-Nr.: 001200526, ISIN-Code: CH0012005267, Tickersymbol: NOV.N.VX). Zudem sind sie in Form von American Depositary Shares (ADS) an der New York Stock Exchange (Valoren-Nr.: 567514; ISIN-Code: US66987V1098, Tickersymbol: NVS) kotiert.

Veränderungen in der Kapitalstruktur, Aktienrückkaufprogramme

Seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996 wurden vier Aktienrückkaufprogramme durchgeführt. Dabei wurden bis 31. Dezember 2006 Aktien im Gesamtwert von CHF 15 Milliarden zurückgekauft. Drei dieser Programme wurden bereits abgeschlossen. Die unter dem zwei-

ten und dritten Programm zurückgekauften Aktien wurden vernichtet. Das Aktienkapital wurde nach erteilter Genehmigung durch die Generalversammlungen der Jahre 2002, 2003, 2004, 2005 und 2006 entsprechend reduziert. Im August 2004 gab Novartis den Start des vierten Aktienrückkaufprogramms über eine zweite Handelslinie an der SWX Swiss Exchange bekannt. Seit Beginn des vierten Programms wurden 25,4 Millionen Aktien im Wert von USD 1,2 Milliarden zurückgekauft. 2006 wurden keine Aktien zurückgekauft. Das fünfte Rückkaufprogramm im Gesamtwert von CHF 4 Milliarden wurde von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung des Jahres 2005 genehmigt. Es wird jedoch erst nach Abschluss des vierten Rückkaufprogramms gestartet.

Kapitalherabsetzung

Jahr der Herabsetzung	Anzahl annullierter Aktien	Betrag des herabgesetzten Kapitals in CHF
2002	61 054 680	30 527 340
2003	22 680 000	11 340 000
2004	24 260 000	12 130 000
2005	38 039 000	19 019 500
2006	10 200 000	5 100 000

Weitere Angaben zur Entwicklung der Aktienkapitalstruktur der Novartis AG während der letzten zwei Jahre sind in Erläuterung 5 im Anhang zur Konzernrechnung der Novartis AG aufgeführt.

Wandelanleihen, Optionscheine, Optionen oder andere Wertschriften, die Rechte auf Novartis Aktien einräumen

Novartis hat keine (Wandel-)Anleihen, Optionscheine, Optionen oder andere Wertschriften ausgegeben, die Rechte auf Aktien einräumen, mit Ausnahme der im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen eingeräumten Rechte.

Angaben über Aktien und Aktienoptionen, die im Rahmen von Beteiligungsprogrammen zugeteilt wurden, sind unten im Abschnitt „Vergütungen, Sozialleistungen, Beteiligungen“ und im Anhang zur konsolidierten Konzernrechnung enthalten.

Die Rechte der Aktionäre

Eine Aktie, eine Stimme

Jede Namenaktie gewährt eine Stimme an der Generalversammlung (GV).

Weitere Aktionärsrechte

Aktionäre, die mindestens 10% des Aktienkapitals vertreten, können die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung beantragen. Aktionäre, die Aktien im Gesamtnennwert von mindestens CHF 1 Million vertreten, können die Aufnahme eines bestimmten Antrags auf die Traktandenliste der GV verlangen. Die Traktandierung muss mindestens 45 Tage vor der Versammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und der Anträge, über die abgestimmt werden soll, vom Aktionär angebeht werden.

Aktionäre haben das Recht auf Dividende, auf die Ernennung eines Stimmrechtsvertreters sowie auf die weiteren Rechte gemäss Schweizer Obligationenrecht.

Legitimierung als Aktionär

Die Novartis Aktien sind frei übertragbar. Stimmrechte können indes nur von Personen ausgeübt werden, deren Aktien im Aktienbuch von Novartis eingetragen sind. Gemäss schweizerischem Recht erfordert die Eintragung eine Erklärung, dass der Aktionär die Aktien im eigenen Namen und für eigene Rechnung erworben hat.

Nur Aktionäre, die sich spätestens bis zum fünften Tag vor der Generalversammlung im Aktienbuch haben eintragen lassen, können das Stimmrecht für ihre Aktien an der Versammlung ausüben.

Stimmrechtsbegrenzungen

Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme. Gemäss Statuten wird jedoch keine Person für mehr als zwei Prozent des eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht eingetragen, es sei denn, der Verwaltungsrat gewährt auf Antrag eine Ausnahme. Den beiden grössten eingetragenen Aktionären der Novartis AG, Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung und Emasan AG, wurde eine entsprechende Ausnahme gewährt. 2006 wurden keine weiteren Ausnahmen beantragt.

Diese statutarischen Stimmrechtsbegrenzungen können mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der an der Generalversammlung vertretenen Aktien aufgehoben werden.

Die Stimmrechtsbegrenzung soll für eine angemessene Stimmrechtsvielfalt an der Generalversammlung sorgen. Angesichts der traditionell niedrigen Aktionärsbeteiligung an der Generalversammlung vieler

Unternehmen will Novartis damit sicherstellen, dass kein grosser Minderheitsaktionär in unverhältnismässigem Mass die Generalversammlung von Novartis dominieren kann.

Stimmrechte der Nominees

Nominees können nur dann Stimmrechte ausüben, wenn sie sich bei der Gesellschaft registrieren lassen, wobei der Verwaltungsrat Nominees bis maximal 0,5% des liberierten Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eintragen kann. Über diese Limite hinaus ist eine Eintragung möglich, wenn der betreffende Nominee dem Verwaltungsrat Einzelheiten über diejenigen Personen bekannt gibt, für deren Rechnung er die Aktien hält. Gruppierungen, die gebildet werden, um diese Beschränkung zu umgehen, gelten als eine Person oder ein Nominee.

Stimmrechte der Inhaber von ADS

Die Inhaber von American Depository Shares (ADS) können die JPMorgan Chase Bank mit der Wahrnehmung ihrer Stimmrechte beauftragen. Sofern die Inhaber keine Instruktionen erteilt haben, kann die JPMorgan Chase Bank als Depotbank die Stimmrechte der durch sie in Form von ADRs vertretenen Aktien nach eigenem Ermessen ausüben.

Beschlüsse und Wahlen an der Generalversammlung

Die Generalversammlung beschliesst mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktienstimmen. Ausgenommen hiervon sind Beschlüsse zu Angelegenheiten, für die gemäss Gesetz (OR Art. 704) oder Statuten eine Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der vertretenen Aktienstimmen erforderlich ist:

- Änderung des Gesellschaftszwecks,
- Einführung von Aktien mit Vorzugsstimmrecht,
- Einführung oder Aufhebung von Beschränkungen bezüglich der Übertragbarkeit von Namenaktien,
- genehmigte oder bedingte Kapitalerhöhung,
- Kapitalerhöhung aus Eigenkapital oder gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von Sonderrechten,
- Einschränkung oder Aufhebung von Bezugsrechten,
- Änderung des Sitzes der Novartis AG und
- Auflösung der Novartis AG ohne Liquidation.

Wechsel der Eigentumsverhältnisse

Kein Opting-up, kein Opting-out

Laut Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz) muss, wer mehr als 33 $\frac{1}{3}$ % der Stimmrechte einer Zielgesellschaft besitzt, ein Angebot für alle kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten. Die Zielgesellschaft kann in ihren Statuten den Grenzwert bis auf 49% der Stimmrechte anheben (Opting-up) oder auf die Festlegung eines Grenzwertes verzichten (Opting-out). Novartis hat keine derartige Regelung eingeführt.

Bestimmungen in gewissen Arbeitsverträgen

Die unten stehende Tabelle gibt einen Überblick über die Kündigungsfristen bzw. garantierten Salärzahlungen und die Klauseln über die Verlängerung der Kündigungsfrist im Fall eines Wechsels der Eigentumsverhältnisse für die Mitglieder der Geschäftsleitung (Definition siehe Kapitel „Vergütung der Geschäftsleitung“) per 1. Januar 2007.

Anzahl Arbeitsverträge	Kündigungsfrist bzw. garantierte Salärzahlung im Fall einer Kündigung (in Monaten)	Verlängerung der Kündigungsfrist bzw. der garantierten Salärzahlung im Fall eines Wechsels der Eigentumsverhältnisse (in Monaten)
5	36	24
2	12	12
1	36	-
2	24	-
3	18	-
1	12	-
1	6	-

Der Verwaltungsrat

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Die Mitglieder des Verwaltungsrats:

	Alter	Verwaltungsrat seit	Ende der Amtszeit
Daniel Vasella	53	1996	2007
Ulrich Lehner	60	2002	2008
Hans-Jörg Rudloff	66	1996	2007
Birgit Breuel	69	1996	2007
Peter Burckhardt	68	1996	2008
Srikant Datar	53	2003	2009
William W. George	64	1999	2009
Alexandre F. Jetzer	65	1996	2008
Pierre Landolt	59	1996	2008
Andreas von Planta	51	2006	2009
Wendelin Wiedeking	54	2003	2009
Rolf M. Zinkernagel	62	1999	2009

Detaillierte biografische Angaben finden sich im Geschäftsbericht auf den Seiten 116 bis 120.

Helmut Sihler schied anlässlich der Generalversammlung vom 28. Februar 2006 aus dem Verwaltungsrat aus. Andreas von Planta wurde an diesem Datum neu in den Verwaltungsrat gewählt.

Unabhängigkeit der Verwaltungsräte

Der Verwaltungsrat hat Kriterien für die Unabhängigkeit seiner Mitglieder definiert. Diese sind dem Organisationsreglement beigefügt und können im Internet eingesehen werden unter www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

Im Einklang mit diesen Kriterien sind alle Verwaltungsräte, mit Ausnahme von Daniel Vasella und Alexandre F. Jetzer, unabhängig und unterhalten neben ihrem VR-Mandat keine wesentlichen Geschäftsbeziehungen zur Novartis AG oder zu einem anderen Unternehmen des Konzerns.

Daniel Vasella, der Chief Executive Officer von Novartis, ist das einzige geschäftsführende Verwaltungsratsmitglied. Alexandre F. Jetzer ist nicht mehr Mitarbeiter der Novartis. Im Rahmen eines Beratungsmandats unterstützt er jedoch die verschiedenen Beziehungen von Novartis zu Regierungsstellen.

Die Kombination einer grossen Mehrheit von unabhängigen Verwaltungsräten und einzelnen bei Novartis angestellten, bzw. ehemals angestellten Verwaltungsräten vereint das Know-how und die Erfahrung beste-

hender und vormaliger Manager von Novartis mit den verschiedenen Fähigkeiten der unabhängigen Verwaltungsräte.

Novartis unterhält Bankbeziehungen zu Barclays Capital, deren Geschäftsleitung Hans-Jörg Rudloff derzeit vorsitzt. Der Verwaltungsrat ist zum Schluss gekommen, dass dieses Engagement gemäss den Unabhängigkeitskriterien von Novartis keinen Einfluss auf die Unabhängigkeit von Hans-Jörg Rudloff hat.

Rolf M. Zinkernagel wurde in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Zudem ist er Delegierter des Verwaltungsrats des Genomics Institute der Novartis Research Foundation (GNF). Der Verwaltungsrat ist zum Schluss gekommen, dass dieses Engagement gemäss den Unabhängigkeitskriterien des Verwaltungsrats keinen Einfluss auf die Unabhängigkeit von Rolf M. Zinkernagel hat.

Kein Verwaltungsrat hat Einsitz im Verwaltungsrat anderer börsenkotierter Unternehmen, mit denen ein Unternehmen der Novartis Gruppe wesentliche Geschäftsbeziehungen pflegt.

Wahl und Amtszeit

Alle Verwaltungsräte werden individuell gewählt.

Die Amtszeit der Verwaltungsräte wird jeweils anlässlich der Wahl oder Wiederwahl durch die Aktionäre an der Generalversammlung festgelegt und darf die Dauer von drei Jahren nicht überschreiten. Die Generalversammlung ist befugt, Verwaltungsräte ungeachtet ihrer Amtszeit jederzeit abzuwählen.

Die durchschnittliche Amtszeit beträgt acht Jahre, das Durchschnittsalter der Mitglieder des Verwaltungsrats 60 Jahre. Grundsätzlich muss ein Verwaltungsrat bei Erreichen des 70. Lebensjahrs sein Mandat niederlegen. Ausnahmsweise können die Aktionäre einzelne Verwaltungsräte für weitere Amtszeiten wiederwählen, wobei jede weitere Amtszeit höchstens drei Jahre beträgt.

Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats

Die Corporate Governance Standards bezüglich Kombination oder Trennung der Funktion des Präsidenten des Verwaltungsrats und derjenigen des Chief Executive Officer unterscheiden sich von Land zu Land. In den meisten Ländern können die Unternehmen selbst entscheiden, welches Modell eine effektive Führung, eine effiziente Entscheidungsfindung und ein ausgewogenes Kräfteverhältnis am besten gewährleistet. Der Verwaltungsrat von Novartis überprüft die Leitungsstruktur regelmässig. Der Verwaltungsrat ist gegenwärtig davon überzeugt, dass die Ausübung der Doppelfunktion als Präsident und als Chief Executive Officer des Novartis Konzerns durch Daniel Vasella im Interesse des Unternehmens und der Aktionäre liegt.

Für den Fall, dass der Präsident des Verwaltungsrats gleichzeitig auch das Amt des Chief Executive Officer bekleidet, sieht das Organisationsreglement einen unabhängigen Lead Director vor.

Lead Director

Der Verwaltungsrat hat Ulrich Lehner zum Lead Director ernannt. Er tritt die Nachfolge von Helmut Sihler an, der am 28. Februar aus dem Verwaltungsrat ausschied. Zu den Aufgaben von Ulrich Lehner zählt, ein korrektes Verfahren zur Beurteilung der Leistung des Präsidenten und Chief Executive Officer sicherzustellen und den Vorsitz in den Sitzungen der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte auszuüben. In einem etwaigen Krisenfall oder bei Angelegenheiten, die eine unabhängige Begutachtung oder Entscheidung verlangen, würde er die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder leiten. Er gehört zudem sämtlichen Ausschüssen des Verwaltungsrats an.

Die nicht geschäftsführenden, unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder trafen sich 2006 zweimal zu separaten Sitzungen. Die erste fand unter der Leitung des ehemaligen Lead Director Helmut Sihler statt, die zweite unter der Leitung des neuen Lead Director Ulrich Lehner.

Rolle und Arbeitsweise des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat hat die oberste Entscheidungsgewalt im Unternehmen, ausser in Angelegenheiten, die gemäss Gesetz den Aktionären vorbehalten sind.

Die Traktanden für Sitzungen des Verwaltungsrats werden durch den Präsidenten festgelegt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann die Einberufung einer Verwaltungsratssitzung oder die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten vor den Sitzungen Unterlagen, die ihnen die ordentliche Vorbereitung auf die Behandlung der Tagesordnungspunkte erlauben. Die Entscheidungen werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Er wird durch vier Ausschüsse unterstützt: Chairman's Committee, Compensation Committee, Audit and Compliance Committee und Corporate Governance and Nomination Committee (siehe unten).

Die Hauptaufgaben des Verwaltungsrats sind:

- Bestimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens,
- Festlegung der Organisation und der Grundsätze der Unternehmensführung,
- Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit,
- Genehmigung von wichtigen Akquisitionen oder Veräusserungen,
- Ausgestaltung der Rechnungslegung, finanzielle Kontrolle und Planung,
- Überprüfung und Genehmigung der Jahresrechnungen und Veröffentlichung der Ergebnisse der Novartis AG und des Konzerns,

- Ernennung und Abberufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung und anderen wichtigen Führungskräften,
- Verabschiedung und Veröffentlichung von wichtigen Grundsätzen der Unternehmensführung, insbesondere betreffend finanzielle Angelegenheiten, Corporate Governance und Corporate Citizenship, Personalentscheidungen sowie Umweltpolitik,
- Vorbereitung der Anträge an die Generalversammlung inklusive der Jahresrechnung der Novartis AG sowie der Konzernrechnung,
- Einmal jährliche Beurteilung der Leistung des Präsidenten/Chief Executive Officer und der Mitglieder der Geschäftsleitung,
- Jährliche Selbstbeurteilung.

Funktion und Arbeitsweise der Ausschüsse

Jeder Ausschuss hat eine schriftliche Satzung, die Aufgaben und Zuständigkeiten festlegt, sowie einen durch den Verwaltungsrat gewählten Vorsitzenden. Die Ausschüsse treffen sich regelmässig zur Besprechung von Traktanden, die durch ihre jeweiligen Vorsitzenden festgelegt werden. Die Ausschussmitglieder erhalten vor den Sitzungen Unterlagen, die ihnen die ordentliche Vorbereitung der Traktanden erlauben.

Das Chairman's Committee:

Das Chairman's Committee setzt sich aus vier Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen: dem Präsidenten und Chief Executive Officer, den beiden Vizepräsidenten, von denen einer der Lead Director ist, und einem weiteren Mitglied des Verwaltungsrats.

Das Chairman's Committee entscheidet über finanzielle und andere Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat gemäss Organisationsreglement an das Chairman's Committee delegiert. Zudem trifft das Chairman's Committee in dringenden Fällen Entscheidungen und die notwendigen Massnahmen im Namen des gesamten Verwaltungsrats.

Das Compensation Committee:

Das Compensation Committee setzt sich aus drei unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen.

Es prüft die Richtlinien und Programme des Unternehmens zur Entlohnung, inklusive der Aktienoptionsprogramme und anderer Bonussysteme, bevor der Verwaltungsrat darüber abschliessend entscheidet. Dem Compensation Committee obliegt es, die Vergütung für Mitglieder der Geschäftsleitung und für andere Personen in Schlüsselfunktionen zu prüfen und zu genehmigen sowie die Vergütung für den Präsidenten und Chief Executive Officer zu bestimmen. Zur Stützung der Entscheidungen und Empfehlungen kann das Compensation Committee auch externe Experten zu Rate ziehen.

Das Audit and Compliance Committee:

Das Audit and Compliance Committee setzt sich aus fünf unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Der Verwaltungsrat hat festgestellt, dass alle Mitglieder des Ausschusses – auch gemäss den Richtlinien der NYSE – unabhängig sind.

Das Audit and Compliance Committee hat sich davon überzeugt, dass Ulrich Lehner, Srikant Datar und Hans-Jörg Rudloff nach den Richtlinien der NYSE über das erforderliche Fachwissen auf dem Gebiet der Rechnungslegung und des Finanzmanagements verfügen. Gestützt darauf wurden sie vom Verwaltungsrat zu den Finanzexperten des Ausschusses ernannt. Der Verwaltungsrat hat sich ferner versichert, dass auch alle anderen Mitglieder des Audit and Compliance Committee über genügend Erfahrung und Fachkenntnis in den Bereichen Finanzwesen und Compliance verfügen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Zu den Hauptaufgaben des Audit and Compliance Committee gehören:

- die Beurteilung und Auswahl der externen Revisionsstelle und deren Nominierung zur Wahl an der Generalversammlung,
- Überprüfung der Anstellungsbedingungen der externen Revisoren,
- Bestimmung des Umfangs und Überprüfung der Resultate der externen und internen Revision,
- Beurteilung (gemeinsam mit den externen und internen Revisoren und dem Rechnungswesen von Novartis), ob die Rechnungslegungsgrundsätze und finanziellen Kontrollmechanismen des Konzerns angemessen und wirksam sind und im Einklang mit den anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften stehen,
- Überprüfung und Genehmigung der Quartalsabschlüsse des Konzerns für die ersten drei Quartale jedes Geschäftsjahrs und der entsprechenden Veröffentlichung der Finanzergebnisse,
- Überprüfung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse und -Abläufe, einschliesslich der Prozesse zur Kontrolle der Geschäftsrisiken,
- Überprüfung der Prozesse und Vorgehensweisen, mit denen die Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien sichergestellt wird.

Das Corporate Governance and Nomination Committee:

Das Corporate Governance and Nomination Committee setzt sich aus fünf unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen.

Der Ausschuss entwickelt Grundsätze der Corporate Governance und legt sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vor. Seine Aufgaben umfassen die regelmässige Überprüfung der Statuten unter dem Gesichtspunkt der Verbesserung der Rechte der Aktionäre und im Hinblick auf die Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse. Das Corporate Governance and Nomination Committee führt jedes Jahr eine Beurteilung des gesamten Verwaltungsrats durch

und gibt gegebenenfalls Empfehlungen ab, wie potenzielle Interessenkonflikte für die Mitglieder vermieden werden können.

Das Corporate Governance and Nomination Committee schlägt dem Verwaltungsrat auch qualifizierte Kandidaten für die Wahl oder Wiederwahl in den Verwaltungsrat vor.

Verwaltungsrat und Ausschüsse; Mitgliedschaft, Teilnahme, Anzahl und Dauer der Sitzungen

	Verwaltungsrat	Chairman's Committee	Compensation Committee	Audit and Compliance Committee	Corporate Governance and Nomination Committee
Anzahl Sitzungen 2006	7	11	3	8	2
Durchschnittliche Sitzungsdauer (Stunden)	6–8	2	2	2–4	2
Daniel Vasella	7 ¹	11 ¹			
Helmut Sihler ²	2	2	2	3	
Ulrich Lehner	7	9	1 ³	7 ¹	1
Hans-Jörg Rudloff	7	11	3 ¹	8	2
Birgit Breuel	7			8	
Peter Burckhardt	7				
Srikant Datar	7			8	
William W. George	7	11	3		2 ¹
Alexandre F. Jetzer	7				
Pierre Landolt	6				2
Andreas von Planta ³	5			5	
Wendelin Wiedeking	4				
Rolf M. Zinkernagel	7				2

¹ Vorsitz ² Bis 28. Februar 2006 ³ Seit 28. Februar 2006

Informations- und Kontrollsysteme

Der Verwaltungsrat:

Der Verwaltungsrat stellt durch eine Reihe von Massnahmen sicher, dass er umfassend über den Geschäftsgang informiert ist, damit er seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und die Entscheidungen treffen kann, die ihm vorbehalten sind:

- Da der Präsident zugleich als Chief Executive Officer von Novartis die Geschäftsleitungssitzungen leitet, ist er über alle laufenden Entwicklungen umfassend informiert.
- Der Präsident und Chief Executive Officer orientiert alle Mitglieder des Verwaltungsrats regelmässig über die laufenden Entwicklungen, unter anderem mittels eines schriftlichen monatlichen Berichts.
- Das Protokoll der Geschäftsleitungssitzungen wird dem Verwaltungsrat zur Verfügung gestellt.

- Je nach Bedarf werden informelle Telefonkonferenzen zwischen Verwaltungsräten und dem Präsidenten und Chief Executive Officer oder dem Lead Director abgehalten.
- Anlässlich jeder Verwaltungsratssitzung erfolgt auch eine Besprechung mit allen Geschäftsleitungsmitgliedern.
- Vierteljährlich wird der Verwaltungsrat von jedem Divisionsleiter ausführlich informiert.
- Auf Einladung nehmen Führungskräfte an Verwaltungsratssitzungen teil, um über ihre geschäftlichen Verantwortungsbereiche zu berichten.
- Die Verwaltungsräte sind befugt, Informationen von allen Geschäftsleitungsmitgliedern während, aber auch ausserhalb von Verwaltungsratssitzungen zu verlangen, und können alle Novartis Standorte besuchen.

Die Ausschüsse des Verwaltungsrats:

Verwaltungsratsausschüsse, insbesondere das Audit and Compliance Committee, treffen sich regelmässig mit Führungskräften und externen Beratern, um sich einen Überblick über das Geschäft zu verschaffen, Gesetze und Rahmenbedingungen mit Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren und die Geschäftsleitung darin zu unterstützen, Anforderungen und Erwartungen der diversen Anspruchsgruppen zu erfüllen. Der Chief Financial Officer (CFO) und der Vertreter der externen Revisionsstelle sind zu den Sitzungen des Audit and Compliance Committee eingeladen. Darüber hinaus berichten der Head of Risk Management und die Business Practices Officers regelmässig an das Audit and Compliance Committee.

Interne Revision:

Die Funktion Internal Audit führt Revisionen durch und unterstützt die Geschäftseinheiten bei der Erreichung der Ziele, indem sie eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollprozesse sicherstellt. Zudem verfasst der Internal Audit Berichte über die durchgeführten Revisionen und meldet dem Audit and Compliance Committee sowie dem Präsidenten des Verwaltungsrats jegliche tatsächlichen oder vermuteten Unregelmässigkeiten.

Corporate Risk Management:

Die Funktion Corporate Risk Management verfasst regelmässig Berichte über das Risk Management. Sie überprüft, ob Organisation und Prozesse darauf ausgerichtet sind, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren. Auf organisatorischer Ebene sind die Divisionen für die eingegangenen Risiken und die Risikobegrenzung verantwortlich. Dabei werden sie von spezialisierten Unternehmensfunktionen wie Group Quality Operations, Corporate Health, Safety, Environment oder Business Continuity unterstützt, die die Wirksamkeit des Risk Managements der Divisionen kontrollieren.

Unternehmensführung

Der Verwaltungsrat hat die Koordination des laufenden Geschäfts der Geschäftsleitung unter dem Vorsitz des Chief Executive Officer übertragen. Die interne Organisationsstruktur und die Kompetenzregelung für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind im Organisationsreglement niedergelegt.

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Drittparteien über die Leitung des Geschäfts abgeschlossen. Biografische Angaben über die Mitglieder der Geschäftsleitung finden sich im Geschäftsbericht.

Vergütung, Sozialleistungen, Beteiligungen

Grundsätze und Prozesse

Leistungsorientierte Vergütung

Novartis möchte ein Arbeitgeber erster Wahl sein, der in der Lage ist, weltweit die besten Fachexperten und hoch qualifizierte, für den Erfolg des Unternehmens wichtige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, an das Unternehmen zu binden und zu motivieren. Die Vergütungsprogramme sind darauf ausgerichtet:

- die angestrebte Stellung von Novartis als Arbeitgeber erster Wahl zu untermauern;
- die Ziele der Mitarbeitenden auf die langfristigen Interessen der Aktionäre abzustimmen;
- eine leistungsorientierte Unternehmenskultur zu fördern, die es Novartis ermöglicht, Leistungsträger angemessen zu entlohnen, die mit ihrem Engagement und ihrer Leistung (unter Einhaltung der Best Practices) dazu beitragen, dass Novartis ihr Ziel erreicht, eines der weltweit führenden Unternehmen ihrer Branche zu werden und
- vergleichbar und wettbewerbsfähig zu sein im Verhältnis zu einer Gruppe ausgewählter, industriespezifischer Mitbewerber, die auf internationaler Ebene um die besten Talente konkurrieren.

Die Vergütungsgrundsätze von Novartis beruhen auf dem Prinzip der leistungsorientierten Entlohnung. Um erstklassige Leistungen zu gewährleisten, kann sich die Vergütung einzelner Mitarbeitender auf dem Niveau bewegen, das demjenigen des obersten Quartils einer Gruppe vergleichbarer, industriespezifischer Mitbewerber entspricht.

Im Rahmen dieser leistungsabhängigen, variablen Vergütungsprogramme wird für alle teilnehmenden Mitarbeitenden zu Beginn eines Beurteilungszeitraums ein in Prozent (der jährlichen Basisvergütung) ausgedrückter Zielbonus festgelegt. Am Ende der Beurteilungsperiode wird der Zielbonus mit einem für jeden Mitarbeitenden individuellen Auszahlungsfaktor multipliziert. Die Höhe des Auszahlungsfaktors hängt von verschiedenen Kriterien ab: vom Vergütungsprogramm, von der effektiven Leistung, die ein Mitarbeitender gemessen an seinen persönlichen, zu Beginn des Beurteilungszeitraums festgesetzten Zielen erreicht hat, von der Einhaltung der „Novartis Werte und Verhaltensweisen“ sowie vom Gesamtergebnis des Konzerns oder der betreffenden Geschäftseinheit.

Die Auszahlungsfaktoren bewegen sich zwischen 0 und 2. Bei aussergewöhnlichen Leistungen können höhere Auszahlungsfaktoren angewendet werden. Dies erfordert allerdings die Genehmigung durch den Präsidenten und Chief Executive Officer und/oder das Compensation Committee. Alle Vergütungsprogramme und die Höhe der Auszahlungen werden jährlich einer Überprüfung unterzogen, die auf allgemein



RUSSISCHES KINDERKRANKENHAUS; MOSKAU, RUSSLAND



HOSPITAL DO CANCER; SÃO PAULO, BRASILIEN

verfügbaren Daten und Analysen unabhängiger Berater und externer Vergütungsexperten beruht. Die Trends und Entwicklungen im Bereich Vergütung und Corporate Governance werden laufend und sorgfältig mit externen Experten, Wirtschaftsprüfern und Beratern analysiert, überprüft und erörtert.

Performance-Management-Prozess

Jeder Mitarbeitende von Novartis nimmt an einem formellen Leistungs- und Beurteilungsprozess teil. Dieser Prozess soll den Mitarbeitenden dabei helfen, sich auf klare und anspruchsvolle Ziele auszurichten und Prioritäten richtig zu setzen. Dieser Ansatz fördert zudem eine Unternehmenskultur, die nach ständiger Verbesserung strebt, unterstützt die Mitarbeitenden bei der Erreichung ihres Entwicklungspotenzials und stärkt die Leistungskraft des gesamten Unternehmens. Dies ist ein Kernprozess zur Leistungssteigerung des Einzelnen, der Teams und des gesamten Geschäfts.

Für jeden Beurteilungszeitraum bestimmen und vereinbaren die Mitarbeitenden und ihre direkten Vorgesetzten gemeinsam die Leistungs- und die Geschäftsziele. Diese Ziele dienen dazu, die übergeordneten Geschäftsziele des Konzerns, der Division, der Funktion und/oder der Geschäftseinheit zu unterstützen.

Jedes Jahr werden zwei Leistungsbeurteilungen durchgeführt, jeweils eine zur Mitte und zum Ende des Jahres. Dabei finden formelle Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und ihren Linienvorgesetzten statt, bei denen die Leistungen aller Mitarbeitenden an den zu Jahresbeginn definierten Geschäftszielen sowie den konzernweiten „Novartis Werten und Verhaltensweisen“ gemessen und beurteilt werden. Anhand der Leistungsbeurteilung zum Jahresende legen die Linienvorgesetzten und die nächsthöheren Linienvorgesetzten die Leistungsprämie der Mitarbeitenden für den Beurteilungszeitraum sowie die Zielvergütung für das Folgejahr fest.

Aktienbesitz

Im Jahr 2003 erliess der Verwaltungsrat eine Weisung zum Aktienbesitz zur weiteren Förderung der Mitarbeiterbeteiligung unter den Führungsverantwortlichen von Novartis. Gemäss dieser Weisung muss eine kleine Gruppe von rund 20 Führungskräften in Schlüsselpositionen Novartis Aktien in Höhe eines bestimmten Mehrfachen ihres Grundgehalts halten. Genauere Informationen dazu stehen im Kapitel „Wertpapierbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung“ zur Verfügung.

Vergütung an Mitarbeitende von Novartis

Die Vergütungsleistungen von Novartis sind konkurrenzfähig und berücksichtigen die Entlöhnungsniveaus vergleichbarer Positionen in der entsprechenden Gruppe ausgewählter, industriespezifischer Mitbewerber.

Dabei werden die Vergleichsunternehmen in Abhängigkeit von der jeweiligen Funktion ausgewählt. Für pharmaspezifische Funktionen wird eine Gruppe von Vergleichsunternehmen aus der Pharmabranche herangezogen, die üblicherweise aus Abbott Laboratories, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck, Pfizer, Roche, Sanofi-aventis, Schering-Plough und Wyeth besteht. Bei anderen Funktionen betrachtet Novartis eine breitere Gruppe von Vergleichsunternehmen aus verschiedenen Branchen, wie den dynamischen Konsumgütersektor oder die Industrie allgemein. Die dabei gewonnenen Informationen werden wenn nötig angepasst, um die Grösse und den Umfang des Geschäfts von Novartis und die spezifischen Anforderungen an die jeweilige Funktion zu reflektieren.

Solange ein Mitarbeitender seine Leistungsziele erreicht, entspricht seine Gesamtvergütung meist dem Vergütungsniveau der relevanten Vergleichsunternehmen. Sollte ein Mitarbeitender seine Leistungsziele übertreffen oder nicht erreichen, wird seine Gesamtvergütung nach oben oder unten angepasst.

Die Vergütungsleistungen an die Mitarbeitenden von Novartis bestehen aus einer festen Basisvergütung und einer variablen Vergütung, wie in den folgenden Abschnitten beschrieben.

Basisvergütung (feste Komponente)

Mit seiner Basisvergütung erhält jeder Mitarbeitende ein regelmässiges und vorhersehbares Gehalt, das nicht von der jährlichen Performance des Mitarbeitenden oder des Geschäfts von Novartis abhängig ist. Das Gehaltsniveau richtet sich nach dem Stellenprofil, der Marktsituation und den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Die Gehaltsentwicklung hängt von der individuellen Leistung des entsprechenden Mitarbeitenden ab.

Variable Vergütung (variable Komponente)

Novartis verfügt über drei variable Vergütungspläne: einen Bonusplan, einen Novartis Aktienoptionsplan „Select“ und einen langfristigen Performance-Plan. Im Rahmen dieser Pläne erfolgen sämtliche Zuteilungen – ausser beim Bonusplan – in Aktien.

Bonuspläne

Die meisten Mitarbeitenden nehmen an Bonusplänen teil. Im Rahmen der Bonuspläne werden jährlich Leistungsprämien entrichtet, die von der Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden am Jahresende sowie von der Performance des Unternehmens und der Geschäftseinheit abhängen. Unterschreitet die Leistung gewisse Mindestvorgaben, entfällt die im Rahmen dieser Bonuspläne entrichtete Leistungsprämie.

Je nach Plan werden die Bonuszahlungen entweder in bar oder in Aktien im Rahmen des unten beschriebenen Aktiensparplans (Leveraged Share Savings Program) entrichtet.

Novartis Aktienoptionsplan „Select“

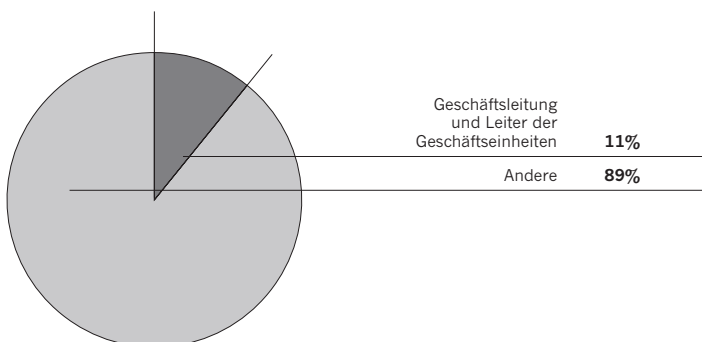
Im Rahmen dieses Plans werden jährlich Leistungsprämien entrichtet, die von der Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden am Jahresende sowie von der Performance des Unternehmens und der Geschäftseinheiten abhängen. Unterschreitet die Leistung gewisse Mindestvorgaben, entfällt diese Prämie.

Die Teilnehmenden an diesem Plan haben vor dem im Voraus festgelegten Zuteilungstag die Wahl, den Gegenwert der zugeteilten Leistungsprämie in Form von gesperrten Aktien, handelbaren Aktienoptionen oder einer Kombination beider Möglichkeiten zu erhalten. Das Compensation Committee teilt die Anzahl der gewährten Aktien und Aktienoptionen gemäss der Wahl des Planteilnehmers zu. Die Optionen sind handelbar, weisen eine Ausübungsfrist von zehn Jahren sowie ein Bezugsverhältnis von 1:1 (eine Aktie pro Option) auf. Der Ausübungspreis entspricht dem Marktpreis der zugrunde liegenden Aktie an dem im Voraus festgelegten Zeitpunkt der Zuteilung.

In der Schweiz beträgt die Sperrfrist für die Aktien und handelbaren Aktienoptionen zwei Jahre, in den meisten anderen Ländern drei Jahre. Verlässt ein Teilnehmender Novartis, verfallen die Aktien oder Optionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Das Compensation Committee kann Ausnahmen (Reorganisationen, Veräusserungen usw.) beschliessen.

Im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ erhielten im Jahr 2006 8744 Teilnehmende insgesamt 12,5 Millionen handelbare Aktienoptionen und 3 281 402 gesperrte Aktien. Dies entspricht einer Beteiligungsrate von rund 10% aller Mitarbeitenden weltweit. Rund 11% der gesamten Leistungsprämien, die im Jahr 2006 unter diesem Plan zugeteilt wurden, gingen an die Geschäftsleitung.

Per 31. Dezember 2006 waren insgesamt 55,7 Millionen Aktienoptionen ausstehend, mit einem Bezugsrecht für die gleiche Anzahl von Aktien, was 2% der gesamten Zahl von Novartis AG Aktien entspricht.



Langfristiger Performance-Plan

Im Rahmen der Novartis Vergütungsprogramme wurde ein langfristiger Performance-Plan für Führungsverantwortliche eingerichtet, die Schlüsselpositionen innehaben und für den langfristigen Erfolg von Novartis entscheidend sind. Die Leistungsprämien im Rahmen des langfristigen Performance-Plans und des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ sind darauf ausgerichtet, die Interessen der Mitarbeitenden und die langfristigen Interessen der Aktionäre aufeinander abzustimmen.

Im Rahmen dieses langfristigen Performance-Plans können rund 100 wichtigen Führungskräften im Konzern Aktien von Novartis gewährt werden. Konkrete Zuteilungen, falls vorgenommen, sind abhängig von der Gesamtpformance des Konzerns über einen Zeitraum von drei Jahren, die anhand der ökonomischen Wertsteigerung (Economic Value Added, EVA, wie im Novartis Accounting Manual definiert) im Verhältnis zu den vorher festgelegten Planzielen gemessen wird. Das heisst, dass Auszahlungen von der Erreichung des EVA-Ziels abhängig sind. Wenn die effektive Performance des Konzerns während des Beurteilungszeitraums hinter den im Voraus festgelegten Zielen zurückbleibt oder der Planteilnehmer das Unternehmen während dieser Zeit verlässt, entfällt die Aktienzuteilung.

Im Jahr 2005 hat das Compensation Committee den langfristigen Performance-Plan überarbeitet. In der neuen Ausgestaltung ist also, wie oben erwähnt, die Zuteilung der Aktien (sofern eine vorgenommen wird) von der Gesamtpformance des Konzerns (EVA) abhängig und nicht wie bisher von der Performance einer spezifischen Division oder Geschäftseinheit.

Der erste neue langfristige Performance-Plan wurde 2006 eingeführt und die erste Aktienzuteilung, falls vorgenommen, erfolgt im Februar 2009. Die alten Pläne werden über einen Übergangsplan in den kommenden Jahren auslaufen. Die Aktien werden, sofern die EVA-Ziele erreicht werden, im Februar 2007 und 2008 zugeteilt.

Spezielle Aktienzuteilungen

Neben den oben beschriebenen festen und variablen Vergütungskomponenten können ausgewählten Mitarbeitenden des Konzerns zusätzlich gesperrte oder nicht gesperrte Aktien zugeteilt werden. Diese besonderen Zuteilungen bieten die nötige Flexibilität, um aussergewöhnliche Leistungen einzelner Mitarbeitender zu belohnen und wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

Gesperrte Aktien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Teilnehmender Novartis freiwillig, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien. Im Jahr 2006 wurden rund 70 Führungskräften auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt.

Das Compensation Committee hat die Möglichkeit, einzelnen Mitarbeitenden gesperrte oder nicht gesperrte Novartis Aktien als Belohnung für aussergewöhnliche Leistungen zuzuteilen. Ferner kann das Compensation Committee einmalige oder jährliche Aktienzuteilungen als Anerkennung für besondere Erfolge oder anhaltend herausragende Leistungen vornehmen.

Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Program)

Wie im Abschnitt „Bonuspläne“ beschrieben, werden die Mitarbeitenden ermutigt, sich ihre Bonusprämien statt in bar vollständig oder teilweise in Form von Novartis Aktien auszahlen zu lassen, um eine Abstimmung auf die Aktionärsinteressen zu erreichen. Um diese Abstimmung zu verstärken, erhalten die Teilnehmer des Aktiensparplans nach Ablauf der Sperrfrist zusätzliche Aktien gewährt.

Es werden verschiedene Aktiensparpläne angeboten. Mitarbeitende können grundsätzlich pro Jahr nur an einem dieser Pläne teilnehmen.

Aktien des Beteiligungsprogramms Swiss Employee Share Ownership Plan (ESOP), der rund 12 000 Mitarbeitenden in der Schweiz offen steht, haben eine dreijährige Sperrfrist, nach deren Ablauf für je zwei Aktien eine zusätzliche Aktie zugeteilt wird. Im Jahr 2006 nahmen etwa 5 800 Mitarbeitende an diesem Plan teil.

In Grossbritannien können die Mitarbeitenden bis zu 5% ihres Monatsgehalts bis zu einem Maximum von GBP 125 in Aktien investieren. Zudem erhalten sie die Möglichkeit, ihren Nettobonus ganz oder teilweise in Aktien zu beziehen. Für je zwei Aktien wird eine zusätzliche Aktie gewährt. Die Aktien unterliegen einer dreijährigen Sperrfrist. Im Jahr 2006 nahmen etwa 1 400 Mitarbeitende an diesen Plänen teil.

Etwa 30 der wichtigsten Führungsverantwortlichen der Welt erhalten die Möglichkeit, an einem fünfjährigen Aktiensparplan teilzunehmen. Die im Rahmen dieses Plans erworbenen Aktien bleiben während fünf Jahren ab Zuteilungstermin gesperrt. Nach Ablauf der Sperrfrist wird pro Aktie eine zusätzliche Aktie gewährt.

Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als seiner Pensionierung, werden bei keinem dieser beiden Pläne zusätzliche Aktien gewährt.

Herkunft der gewährten Aktien

Die im Rahmen der Vergütungsprogramme gewährten Aktien wurden nicht neu emittiert, sondern am Markt zurückgekauft.

Vergütung der Geschäftsleitung

Im Rahmen dieses Geschäftsberichts definiert Novartis die Geschäfts-

leitung wie folgt: die Mitglieder des Executive Committee, die ständigen Beisitzer im Executive Committee sowie die Leiter der Geschäftseinheiten.

Im Jahr 2006 umfasste die Geschäftsleitung 19 Mitglieder. Zwei Mitglieder beendeten ihr Arbeitsverhältnis. Eine Geschäftseinheit wurde in den Geschäftsbereich Augenheilmittel von Pharmaceuticals integriert; die Einheit Medical Nutrition wird veräussert. Am 1. Januar 2007 verbleiben folglich noch 15 Mitglieder in der Geschäftsleitung.

Die weiter vorne beschriebenen Richtlinien des Unternehmens zur Entlohnung, der Performance-Management-Prozess und die Vergütungsprogramme gelten auch für die Geschäftsleitung, einschliesslich des Präsidenten und Chief Executive Officer.

Die Entscheidung über die Höhe der Vergütung beruht auf der Beurteilung der individuellen Leistung der Geschäftsleitungsmitglieder und der Performance der Geschäftseinheit, für die sie verantwortlich sind. Dabei berücksichtigt das Compensation Committee das Erreichen kurz- und langfristiger Ziele, inklusive Umsatzsteigerung, Schaffung von wirtschaftlichen Werten (operatives Ergebnis und Reingewinn, Gewinn pro Aktie und wirtschaftlicher Mehrwert), Marktanteilsgewinnen und laufendem Einsatz zur Optimierung der organisatorischen Effizienz und der Produktivität.

Vergütung des Präsidenten und Chief Executive Officer

Allgemeiner Prozess

An der Verwaltungsratssitzung im Dezember jedes Jahres erörtert und genehmigt der Verwaltungsrat die finanziellen Ziele für das folgende Jahr. Der Präsident und Chief Executive Officer legt dem Verwaltungsrat seine individuellen Ziele und Visionen vor, die vom Verwaltungsrat geprüft, diskutiert und bewilligt werden. Der Verwaltungsrat stellt insbesondere sicher, dass die Ziele des Präsidenten und Chief Executive Officer im Einklang mit den Zielen des Unternehmens stehen, eine nachhaltige, langfristige Performance zu gewährleisten. Dabei stehen nicht kurzfristige finanzielle Ziele im Vordergrund, sondern die langfristigen Interessen aller Anspruchsgruppen.

Zum Jahresende bereitet der Präsident und Chief Executive Officer eine Selbstbeurteilung vor, die mit dem Lead Director und dem Verwaltungsrat erörtert wird. Der Lead Director trifft sich auch einzeln mit den Mitgliedern des Verwaltungsrats, um die Performance des Präsidenten und Chief Executive Officer zu diskutieren.

Der Verwaltungsrat genehmigt im Januar die geprüften Finanzergebnisse des Konzerns und beurteilt die Leistungen anhand der im vorangegangenen Jahr angestrebten Finanzziele. Er vergleicht die Resultate mit den Ergebnissen anderer Unternehmen der Branche und berücksichtigt dabei die Kennzahlen und Branchentrends.

In einer geschlossenen Sitzung besprechen nur die unabhängigen Verwaltungsräte die Gesamtpformance des Präsidenten und Chief Executive Officer und teilen ihm im Anschluss ihre Beurteilung mit.

Danach beschliesst das Compensation Committee das Gesamtvergütungspaket für das vergangene Jahr und legt die Zielvergütung (feste und variable Vergütung sowie spezielle Aktienzuteilungen) für das kommende Jahr fest. Dabei berücksichtigt es alle relevanten Faktoren, einschliesslich der verfügbaren Informationen über die Vergütung in den Vergleichsunternehmen.

Die Leistungen des Präsidenten und Chief Executive Officer werden zudem jedes Quartal im Zusammenhang mit der Beurteilung der Quartalsergebnisse des Konzerns vom gesamten Verwaltungsrat geprüft.

Vergütung des Präsidenten und Chief Executive Officer im Jahr 2006

Das Compensation Committee trat am 17. Januar 2006 in einer separaten Sitzung ohne Beisein des Präsidenten und Chief Executive Officer zusammen, um die Höhe der variablen Vergütung für dessen Performance im Jahr 2005 und die Zielvergütung für 2006 festzulegen. Basierend auf der Evaluation der oben genannten Faktoren kam das Compensation Committee zu dem Schluss, dass der Präsident und Chief Executive Officer im Jahr 2005 eine ausserordentliche Leistung erbracht und dabei seine zu Beginn des Jahres gesetzten Ziele nicht nur erreicht, sondern übertroffen hat. In Anerkennung seiner herausragenden und nachhaltigen Performance hat das Compensation Committee entschieden, den Präsidenten und Chief Executive Officer dementsprechend zu belohnen (siehe unten stehende „Übersichtstabelle Vergütung“).

Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung

Allgemeiner Prozess

Der Verwaltungsrat trifft im Januar mit dem Präsidenten und Chief Executive Officer zusammen, um die Performance der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung im vergangenen Jahr zu besprechen. Dabei berücksichtigen sie die geprüften Finanzergebnisse des Konzerns und inwiefern jeder Einzelne seine finanziellen und nicht finanziellen Ziele erreicht hat.

Im Rahmen einer separaten Sitzung, an der auch der Präsident und Chief Executive Officer teilnimmt, entscheidet das Compensation Committee über die leistungsabhängige Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das vorhergehende Jahr.

An derselben Sitzung legt das Compensation Committee auch die Zielvergütungen für das kommende Jahr fest.

Neben der Beurteilung der Jahresperformance der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder führt der Verwaltungsrat im Juni auch eine Beurteilung der Halbjahresperformance durch. Gleichzeitig bewertet der Verwaltungsrat die Performance der einzelnen Geschäftsbereiche von Novartis auf Halbjahresbasis.

Im Laufe eines Jahres können spezielle Zuteilungen von gesperrten Aktien als Anerkennung für besondere Leistungen oder zum Ziele der Mitarbeiterbindung vorgenommen werden.

Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2006

An seiner Sitzung vom 18. Januar 2006 entschied das Compensation Committee anhand der oben beschriebenen Grundsätze über die Höhe der leistungsabhängigen Vergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung für das Jahr 2005.

Insgesamt wurden den Mitgliedern der Geschäftsleitung (einschliesslich Präsident und Chief Executive Officer) USD 11 897 000 in Form von Gehaltszahlungen und USD 4 579 000 als Leistungsprämien ausbezahlt. Ferner erhielten die Mitglieder der Geschäftsleitung 925 040 Aktienoptionen und 989 620 Aktien (exklusive der zusätzlichen Aktien, die im Rahmen des Aktiensparplans nach Ablauf der Sperrfrist gewährt werden – Details siehe Seiten 106 und 110). Weitere Vergütungen in Höhe von USD 2 865 000 wurden für ihre Pensionen, Ruhestandsgelder und ähnliche Leistungen verwendet (ohne Abfindungszahlungen – siehe weiter unten).

Offenlegung der individuellen Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die folgende „Übersichtstabelle Vergütung“ bietet detaillierte Angaben über die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2006 (ohne zusätzliche Aktien, die bei Teilnahme am Aktiensparplan nach Ablauf der Sperrfrist gewährt werden). Die in dieser Tabelle ausgewiesene „Variable Vergütung“ wurde im Jahr 2006 gewährt, bezieht sich jedoch auf die Leistungsperiode des Jahres 2005. Die variable Vergütung für die Leistungsperiode 2006 wird im Geschäftsbericht für das Jahr 2007 offengelegt. Diese zeitliche Verschiebung ist darauf zurückzuführen, dass der Geschäftsbericht von Novartis jeweils sehr früh im Jahr publiziert wird.

Der Begriff „gesperrte Aktien“, der in den Fussnoten der „Übersichtstabelle Vergütung“ verwendet wird, reflektiert die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, die freiwillige und unwiderrufliche Verpflichtung einzugehen, die ihnen zugeteilten Aktien für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren (einschliesslich Sperrfristen) ab Datum der Zuteilung zu blockieren. Novartis ermutigt ihre Mitarbeitenden dazu, die ihnen zugeteilten Aktien zu sperren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden und der Aktionäre in Einklang zu bringen. Die Eidgenössische Steuerverwaltung misst in ihrem Kreisschreiben Nr. 5, Kapitel 3.2, diesen gesperrten Aktien einen Nettobarwert („Steuerwert“) zu. Genauere Angaben dazu stehen in der Fussnote 7 der „Übersichtstabelle Vergütung“ zur Verfügung. Ebenso misst die Eidgenössische Steuerverwaltung handelbaren Aktienoptionen einen Steuerwert zu. Nach Ansicht von Novartis spiegelt der Steuerwert wider, was der Mitarbeitende als Einkommen erhält, und ist deshalb der geeignete Wert, um in der „Übersichtstabelle Vergütung“ ausgewiesen zu werden.

Die Kosten für die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats, wie sie nach den International Financial Reporting Standards berechnet werden, sind in Anhang 28 zur Konzernrechnung ausgewiesen.

Übersichtstabelle Vergütung Executive Committee

Name und Hauptfunktion	Währung	Basisvergütung		Variable Vergütung							Total ⁷ (Betrag)
		Gehalt (Betrag)	in Bar (Betrag)	Bonus		Aktienoptionsplan „Select“		Langfristiger Performance- Plan	Spezielle Aktien- zuteilung	Andere Vergütungen ⁶	
				Aktien (Anzahl) ¹	Aktien (Anzahl) ²	Optionen (Anzahl) ³	Aktien (Anzahl) ⁴	Aktien (Anzahl) ⁵	(Betrag)		
Daniel Vasella Präsident & Delegierter des Verwaltungsrats	CHF	3 000 000	-	126 228	210 379	-	84 152	28 051	199 505	21 068 072	
Urs Bärlocher Head of Legal and Tax Affairs	CHF	836 668	-	12 364	12 364	69 961	8 626	-	140 732	2 906 296	
Raymund Breu Chief Financial Officer	CHF	1 071 670	-	18 409	-	416 667	11 045	15 000	140 732	6 553 054	
Jürgen Brokatky-Geiger Head of Human Resources	CHF	615 000	-	8 416	8 416	47 620	6 312	-	147 088	2 603 647	
Paul Choffat Head of Consumer Health	CHF	820 008	738 000	-	31 052	-	8 626	-	144 549	4 288 058	
Thomas Ebeling Head of Pharmaceuticals	CHF	1 125 004	1 386 000	-	97 195	-	17 357	15 000	197 799	10 702 885	
Mark C. Fishman Head of Biomedical Research	USD	895 833	13 481	13 352	33 993	124 876	13 289	-	260 662	6 443 462	
Andreas Rummelt Head of Sandoz	CHF	890 004	-	13 149	39 447	-	7 890	-	135 650	4 791 974	

¹ Die Teilnehmer haben sich dazu entschieden, in Aktiensparpläne zu investieren, anstatt Leistungsprämien in bar zu beziehen. Daniel Vasella, Urs Bärlocher und Raymund Breu haben all ihre zugeteilten Aktien für zehn Jahre blockiert

² Diese Aktien schliessen im Rahmen des obligatorischen Aktienoptionsplans „Select“ gewährte Aktien ein. Daniel Vasella, Urs Bärlocher und Raymund Breu haben alle diese Aktien für zehn Jahre blockiert. Bei den anderen Mitgliedern der Geschäftsleitung variiert der Zeitraum bestehend aus Sperrfrist und freiwilliger Haltefrist zwischen zwei und zehn Jahren

³ Die den Mitarbeitenden von Novartis zugeteilten Aktienoptionen sind handelbar. Die im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen haben einen Ausübungspreis von CHF 71.30 pro Aktie, der dem Marktpreis am vordefinierten Zuteilungsdatum vom 6. Februar 2006 entspricht. In der Schweiz haben die Optionen eine Sperrfrist von zwei Jahren ab dem Tag der Zuteilung und laufen am 5. Februar 2016 aus. An Teilnehmer in Nordamerika gewährte Optionen auf ADS haben einen Ausübungspreis von USD 54.70 pro ADS, der dem Marktpreis am Zuteilungsdatum entspricht. Die US-Optionen haben eine Sperrfrist von drei Jahren ab dem Tag der Zuteilung und laufen am 5. Februar 2016 aus.

⁴ Diese Aktien wurden im Rahmen des langfristigen Performance-Plans und basierend auf der Erreichung von EVA-Zielen zugeteilt. Daniel Vasella, Urs Bärlocher und Raymund Breu haben diese Aktien für zehn Jahre blockiert. Die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung haben diese Aktien nicht gesperrt. Diese Beträge enthalten Zahlungen von Novartis für Pensionsbeiträge und andere Leistungen.

⁵ Diese Aktien schliessen Aktienzuteilungen für herausragende Leistungen von Daniel Vasella (nicht gesperrte Aktien) sowie Raymund Breu und Thomas Ebeling (gesperrte Aktien) ein. Alle diese Aktien sind für zehn Jahre blockiert.

⁶ Diese Beträge umfassen Zahlungen von Novartis für Pensionspläne und andere Sozialleistungen.

⁷ Die Gesamtvergütung für alle Mitglieder der Geschäftsleitung, mit Ausnahme der Vergütung für Mark C. Fishman, wurde auf Basis der oben beschriebenen Steuerwerte berechnet. Wie im Kreisschreiben Nr. 5 der Eidgenössischen Steuerverwaltung dargelegt entspricht der Steuerwert dem Wert, zu dem Vergütungen in der Schweiz besteuert werden (in der Schweiz werden alle Aktien und Optionen zum Zeitpunkt der Zuteilung besteuert). Der Steuerwert von Aktienzuteilungen ist abhängig von der Kombination aus Sperrfrist und zusätzlicher freiwilliger Haltefrist. Je länger diese kombinierte Sperr-/Haltefrist dauert, desto niedriger ist im Allgemeinen der Steuerwert. Der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer zweijährigen Sperr-/Haltefrist beträgt beispielsweise 89% des Marktwerts am Zuteilungstag. Der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Haltefrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,84% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung (siehe Kapitel 3.2, Kreisschreiben Nr. 5). Zum Zeitpunkt der Zuteilung betrug der Marktwert der Aktien CHF 71.30 je Aktie. Der Steuerwert der handelbaren Aktienoptionen, die im Rahmen des Aktienoptionsplans „Select“ zugeteilt wurden, beträgt CHF 8.59 je Option. In den USA werden aktienbasierte Leistungsprämien in der Regel nicht zum Zeitpunkt der Zuteilung besteuert. Folglich existiert keine objektive Grundlage für die Berechnung des Steuerwerts der aktienbasierten Vergütung von Mark C. Fishman. Der Gesamtbetrag seiner Vergütung wird deshalb auf der Basis des Marktwerts der zugeteilten Aktien und des Trinomialwerts der gewährten Aktienoptionen errechnet. Zum Zeitpunkt der Zuteilung betrug der Marktwert der US-ADS USD 54.70 je ADS, der Wert der US-Optionen auf ADS belief sich auf USD 15.67 je Option.

Sozialleistungen

Generelle Richtlinien

Die Pensionsleistungen bei Novartis sollen grundsätzlich eine Absicherung gegen finanzielle Härtefälle infolge Invalidität oder Todesfall bieten. Zudem sollen sie basierend auf der Anzahl Dienstjahre beim Unternehmen zu einem angemessenen Alterseinkommen beitragen.

Grundsätzlich befinden sich die Pensionsleistungen von Novartis auf einem länderspezifischen Niveau, wobei die lokal üblichen Leistungen nicht übertroffen werden.

Da eine beträchtliche Anzahl der Mitarbeitenden von Novartis entweder in der Schweiz oder in den USA beschäftigt ist, werden die Pensions- und Gesundheitsvorsorgeleistungen in diesen beiden Ländern im Anschluss ausführlicher beschrieben.

Pensionspläne in der Schweiz

Schweizer Pensionskasse

Die Schweizer Pensionskasse folgt dem Leistungsprimat und richtet Pensionen und Risikoversicherungsleistungen bei Tod oder Berufsunfähigkeit aus. Sie wird durch Beiträge des Unternehmens und der Versicherten finanziert. Die Schweizer Pensionskasse versichert Basiseinkommen bis zu einer Höhe von CHF 220 000 pro Jahr, wobei ein Beitrag von 30% des Gehalts bis zu einem Maximum von CHF 24 120 abgezogen wird. Die Leistungsprämien von Mitarbeitenden mit einem Gehalt bis zu CHF 220 000 sind durch beitragsorientierte Anreiz/Bonus-Vorsorgepläne versichert, die durch Beiträge des Unternehmens und der versicherten Mitarbeitenden finanziert werden.

Schweizer Kaderkasse

Die Schweizer Kaderkasse folgt im Prinzip dem Beitragsprimat und richtet auch Ruhestandsleistungen und Risikoversicherungsleistungen (bei Tod oder Berufsunfähigkeit) für Einkommensbestandteile aus, die über das im vorhergehenden Abschnitt erwähnte maximal versicherbare Gehalt hinausgehen. Die Schweizer Kaderkasse versichert Einkommen über CHF 220 000 und Leistungsprämien bis zu einer Höhe von CHF 774 000. Die Schweizer Kaderkasse wird durch Beiträge des Unternehmens und der versicherten Mitarbeitenden finanziert.

Pensionspläne für Mitarbeitende in den USA

US-Vorsorgeplan mit definierten Leistungen

Dieser Pensionsplan für bestimmte Mitarbeitende von Novartis und ihrer Tochtergesellschaften in den USA ist ein kapitalgedeckter, steuerpflichtiger und nicht beitragspflichtiger Plan mit definierten Leistungen. Der vom Pensionsplan abgedeckte Jahresverdienst entspricht im Allgemeinen dem Grundgehalt plus Jahresbonus. Das gesamte Jahreseinkommen, das zur Berechnung des Pensionsplans herangezogen werden kann, ist gesetzlich festgelegt (2006: USD 220 000). Novartis und ihre US-Tochtergesellschaften unterhalten zusätzlich verschiedene kapitalungedekte Ergänzungspläne, um eine Deckung über diese Limite hinaus zu gewährleisten. Bei den leistungsorientierten Pensionsplänen handelt es sich um einen „geschlossenen Plan“. Neue Mitarbeitende nehmen am US-basierten beitragsorientierten Vorsorgeplan teil.

Beitragsorientierter US-Vorsorgeplan

Mitarbeitende einer Konzerngesellschaft in den USA sind in der Regel berechtigt, an steuerbegünstigten beitragsorientierten Vorsorgeplänen teilzunehmen, indem sie einen Teil ihrer jährlichen Vergütung dem Plan zuweisen (vorbehaltlich der oben beschriebenen jährlichen Einschränkungen). Novartis stockt jeden USD 1, den ein Teilnehmer beiträgt, um USD 1 auf. Mitarbeitende können bis zu 6% ihres Grundgehalts und der jährlichen leistungsabhängigen Vergütung als Arbeitgeberbeiträge erhalten.

Zusätzlich zahlen gewisse Konzerngesellschaften in den USA für die beitragsorientierten Pläne Beiträge von 3% bis 10% der jährlich versicherten Vergütung. Mitarbeitende, die noch Dienstjahre im leistungsorientierten US-Plan ansammeln, erhalten keine solchen Unternehmensbeiträge.

Novartis und ihre US-Tochtergesellschaften unterhalten zusätzlich verschiedene kapitalungedekte beitragsorientierte Ergänzungspläne, um eine Deckung über die oben genannte Limite hinaus zu gewährleisten.

Health-Care-Programme

In der Schweiz bietet Novartis ihren Mitarbeitenden keine Gesundheitsvorsorgeleistungen an. In anderen Ländern wurden in Übereinstimmung mit den lokalen Marktgepflogenheiten Health-Care-Programme eingeführt.

In den USA bieten alle Konzerngesellschaften ihren Mitarbeitenden Gesundheitsvorsorgeleistungen an, die Sozialleistungen des Unternehmens darstellen. Gewisse Konzerngesellschaften bieten ausserdem beitragspflichtige Gesundheitsleistungen nach der Pensionierung an, die in das Medicare-Programm der US-Regierung für Teilnehmende über 65 Jahre integriert sind.

Sozialleistungen für die Geschäftsleitung

Die Mitglieder der Geschäftsleitung (ausgenommen Marc C. Fishman) nehmen auf gleiche Weise wie andere Mitarbeitende an dem weiter vorne beschriebenen Schweizer Pensionsplan teil.

Der US-basierte Vorsorgeplan mit definierten Leistungen, an dem Marc C. Fishman partizipiert, ist ein so genannter „Pension Equity Plan (PEP)“, wie er auch für andere teilnehmende Mitarbeitende in den USA gilt. Leistungen gemäss PEP basieren (i) auf dem durchschnittlichen Höchstverdienst für eine Periode von fünf der letzten zehn Arbeitskalenderjahre bei Novartis und (ii) auf dem akkumulierten PEP-Guthaben des Mitarbeitenden. Dieses wird berechnet als Prozentsatz des letzten Durchschnittsverdienstes von 2% bis 13% für jedes Arbeitsjahr, gemäss Lebensalter pro Jahr. Ausgezahlt werden die unter PEP angesammelten Leistungen in Form einer Rente oder als Pauschalbetrag. Der US-basierte beitragsorientierte Vorsorgeplan, an dem Marc C. Fishman teilnimmt, gilt auch für andere Mitarbeitende in den USA. Marc C. Fishman kommt jedoch nicht in den Genuss der zuvor erwähnten zusätzlichen Vorsorgebeiträge.

Im Jahr 2006 leistete Novartis für die Mitglieder der Geschäftsleitung Beiträge in Höhe von USD 308 000 an leistungsorientierte Vorsorgepläne und USD 1 266 000 an beitragsorientierte Vorsorgepläne.

Die Pensionsleistungen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung per 31. Dezember 2006 im Rahmen der leistungsorientierten Vorsorgepläne angesammelt wurden, sowie die Arbeitgebervorsorgebeiträge für das Jahr 2006 sind in der Tabelle auf der nächsten Seite aufgeführt.

Die kombinierten Pensionspläne streben eine maximale Altersrente von 60% von CHF 774 000 (= CHF 464 000) jährlich an.

Pensionsleistungen an die Geschäftsleitung

	Währung	Angehäuften Leistungen in DB-Plänen	Arbeitgeberbeiträge an DB-Pläne	Arbeitgeberbeiträge an DC-Pläne
Daniel Vasella	CHF	83 351	18 632	122 100
Urs Bärlocher	CHF	115 711	18 632	122 100
Raymund Breu	CHF	103 944	18 632	122 100
Jürgen Brokatzy-Geiger	CHF	87 522	18 609	117 174
Paul Choffat	CHF	95 736	18 609	122 100
Thomas Ebeling	CHF	26 493	18 632	110 801
Mark C. Fishman	USD	45 761	21 000	54 750
Andreas Rummelt	CHF	84 232	18 609	110 801

DB – Defined Benefit DC – Defined Contribution

Zuteilung von Aktien im Rahmen des Aktiensparplans

Empfänger von Leistungsprämien in den Jahren 2001 bzw. 2003 wurden dazu aufgefordert, ihren Bonus in den Aktiensparplan (Fünfjahresplan) bzw. ESOP (Dreijahresplan) zu investieren. Diese Pläne erreichten im Jahr 2006 ihre Fälligkeit. Basierend auf den bisherigen Investitionen der Mitarbeitenden im Rahmen dieser Pläne und der Investitionen der Mitarbeitenden in Grossbritannien im Jahr 2006, teilte Novartis 6 700 Teilnehmern insgesamt 1 030 000 Aktien zu. Davon wurden 150 482 (14,6%) an Mitglieder der Geschäftsleitung ausgegeben. Die Mitglieder des Executive Committees erhielten die folgende Anzahl zusätzlicher Aktien. Die Prozentsätze geben an, welchen Anteil ihrer letzten Leistungsprämie sie in die Aktiensparpläne investiert haben: Daniel Vasella (107 360; 100%), Urs Bärlocher (8 600; 100%), Raymund Breu (12 880; 100%), Jürgen Brokatzy-Geiger (860; 50%), Thomas Ebeling (11 600; 100%) und Andreas Rummelt (2 920; 85%). Daniel Vasella, Urs Bärlocher und Raymund Breu haben all ihre Aktien für zehn Jahre blockiert. Die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung haben diese Aktien nicht gesperrt.

Wertpapierbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung

Weisung zum Aktienbesitz

Im Dezember 2003 führte der Verwaltungsrat eine Weisung zum Aktienbesitz ein. Gemäss dieser Weisung müssen Mitglieder der Geschäftsleitung und andere nominierte Führungskräfte Novartis Aktien oder handelbare Optionen in mehrfacher Höhe ihres Grundgehalts halten. Dabei gilt ein Mehrfaches von fünf für den Präsidenten und Chief Executive Officer, von drei für die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung und von eins oder zwei für die weiteren nominierten Führungskräfte. Führungs-

kräfte haben ab dem Nominierungsdatum drei Jahre Zeit, um den vorgeschriebenen minimalen Wertpapierbesitz zu erlangen. Dies wird erstmals am 31. Dezember 2008 nachgeprüft. Bei einem signifikanten Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist bis zum Erreichen des vorgeschriebenen minimalen Wertpapierbesitzes ausdehnen. Basierend auf dem Jahresendkurs der Novartis Aktie haben die meisten nominierten Führungskräfte, einschliesslich aller Mitglieder der Geschäftsleitung, die Weisung zum Aktienbesitz per 31. Dezember 2006 erfüllt.

Aktienbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die nach dem 1. Januar 2007 aktiven 15 Mitglieder der Geschäftsleitung und ihnen nahe stehende Personen hielten insgesamt 3 194 298 Novartis Aktien, was einem durchschnittlichen Besitz von 212 953 Aktien entspricht. „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) den Geschäftsleitungsmitgliedern gehörende oder von ihnen kontrollierte Gesellschaften oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die als deren Treuhänder fungieren. Kein Mitglied der Geschäftsleitung besass 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis. Per 31. Dezember 2006 hielten die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive ihnen nahe stehender Personen) die folgende Anzahl an Novartis Aktien:

	Anzahl Aktien in direktem oder indirektem Besitz
Daniel Vasella	1 466 129
Urs Bärlocher	265 939
Raymund Breu	313 020
Jürgen Brokatzy-Geiger	52 333
Paul Choffat	61 757
Thomas Ebeling	173 205
Mark C. Fishman	148 550
Andreas Rummelt	151 563
Total	2 632 496

Optionsbesitz der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die nach dem 1. Januar 2007 aktiven 15 Mitglieder der Geschäftsleitung und ihnen nahe stehende Personen hielten insgesamt 5 677 639 Novartis Aktienoptionen, was einem durchschnittlichen Besitz von 378 509 Aktienoptionen entspricht. Aufgeschlüsselt nach dem Jahr der Zuweisung seit 2002 beläuft sich die Anzahl der gehaltenen Optionen auf:

Jahr der Zuteilung	Optionen ¹ (Anzahl)	Ausübungspreis (CHF)	Ausübungsfrist (Jahre)
2006	905 424	71.30	10
2005	3 144 984	57.45	10
2004	736 301	57.45	10
2003	543 073	49.00	9
2002	281 977	62.00	9

¹ Im Rahmen des Novartis Aktienoptionsplans „Select“ zugeteilte Optionen weisen ein Bezugsverhältnis von 1:1 (eine Aktie pro Option) auf.

Darlehen, Abfindungszahlungen, Vergütungen an ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung

Im Geschäftsjahr 2006 wurden vom Konzern keine persönlichen Darlehen an Mitglieder der Geschäftsleitung vergeben oder standen am 31. Dezember 2006 aus.

Im Jahr 2006 erhielten zwei Mitglieder der Geschäftsleitung bei Beendigung ihrer Anstellung bei Novartis als Abfindung insgesamt USD 1 633 863.

Insgesamt wurden im Jahr 2006 Entschädigungen in Höhe von USD 741 795 an vier ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung gezahlt. Aufgrund der Investition von früher erhaltenen Leistungsprämien in den Aktiensparplan erhielt ein ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung im Jahr 2006 insgesamt 799 zusätzliche Aktien. Diese Aktien verfielen nicht, da die betreffende Person noch immer in Diensten von Novartis steht.

Vergütung und Wertpapierbesitz von nicht geschäftsführenden Verwaltungsräten

Grundsätze

Das Compensation Committee legt die Vergütung der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte fest. Diese erhalten eine jährliche Vergütung, deren Höhe in Abhängigkeit von ihren Aufgaben im Verwaltungsrat und seinen Ausschüssen variiert. Sie erhalten keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an Sitzungen oder für den Vorsitz eines Committee.

Jedes Verwaltungsratsmitglied kann wählen, ob es die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder einer Kombination davon erhalten will. Der Umwandlungssatz zwischen einer Vergütung in bar und Aktien basiert auf dem Aktienkurs am vordefinierten Zuteilungsdatum. Das Zuteilungsdatum (6. Februar 2006) und der damit verbundene Aktienkurs (CHF 71.30) stimmen mit den entsprechenden Daten im Novartis Aktienoptionsplan „Select“ überein. Seit dem 1. Januar 2003 werden den Verwaltungsräten keine Aktienoptionen oder freien Aktien in Abhängigkeit vom Geschäftserfolg mehr angeboten. Das Unternehmen entschädigt die Verwaltungsräte für Reisen und andere notwendige Auslagen im

Rahmen ihrer Verwaltungsratsstätigkeit. Die entsprechenden Entschädigungszahlungen sind nicht in den nebenstehend ausgewiesenen Vergütungsangaben enthalten. Es wurden keine Darlehen an nicht geschäftsführende Verwaltungsräte vergeben.

Vergütung von nicht geschäftsführenden Verwaltungsräten im Jahr 2006

	Jährliche Vergütung in bar (CHF)	Aktien (Anzahl)
Ulrich Lehner Vizepräsident, Lead Director ¹ Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Mitglied) Audit and Compliance Committee (Vorsitz) Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	656 250	5 523
Hans-Jörg Rudloff Vizepräsident Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Vorsitz) Audit and Compliance Committee (Mitglied) Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	789 890	0
Birgit Breuel Audit and Compliance Committee (Mitglied)	473 994	0
Peter Burckhardt	169 903	4 208
Srikant Datar Audit and Compliance Committee (Mitglied)	298 125	2 131
William W. George Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Mitglied) Corporate Governance and Nomination Committee (Vorsitz)	375 000	3 156
Alexandre F. Jetzer ²	13 911	4 909
Pierre Landolt Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	128 402	4 124
Andreas von Planta Audit and Compliance Committee (Mitglied)	360 766	1 578
Wendelin Wiedeking	112 490	3 608
Rolf M. Zinkernagel ³ Corporate Governance and Nomination Committee (Mitglied)	471 198	3 009
Total	3 849 929	32 246

¹ Ulrich Lehner trat die Nachfolge von Helmut Sihler als Lead Director an; Helmut Sihler schied an der Generalversammlung vom 28. Februar 2006 aus dem Verwaltungsrat aus.

² Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer eine Vergütung von CHF 300 722 für andere Beratungsdienste.

³ Die Vergütung von Rolf M. Zinkernagel enthält CHF 250 000 für die Funktion als Delegierter des Verwaltungsrats in den Scientific Advisory Boards des Genomics Institute of the Novartis Research Foundation (GNF) und des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD).

Wertpapierbesitz der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte

Weisung zum Aktienbesitz

Gemäss der Weisung zum Aktienbesitz müssen die nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte innerhalb von drei Jahren nach ihrer Berufung in den Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien besitzen. Per 31. Dezember 2006 erfüllten alle nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, diese Anforderung.

Aktienbesitz der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte

Per 31. Dezember 2006 hielten die einzelnen nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte und die ihnen nahe stehenden Personen folgende Anzahl an Novartis Aktien:

Wirtschaftlich Berechtigter	Anzahl Aktien Im direkten oder indirekten Besitz
Ulrich Lehner	16 788
Hans-Jörg Rudloff	109 791
Birgit Breuel	5 000
Peter Burckhardt	19 472
Srikant Datar	9 403
William W. George	118 865
Alexandre F. Jetzer	65 530
Pierre Landolt	15 670
Andreas von Planta	2 178
Wendelin Wiedeking	15 586
Rolf M. Zinkernagel	19 231
Total	397 514

Per 31. Dezember 2006 betrug die Gesamtzahl der Novartis Aktien im Besitz der nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats und der ihnen nahe stehenden Personen 397 514 Stück, was einem durchschnittlichen Besitz von 36 138 Aktien entspricht. „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) den Verwaltungsräten gehörende oder von ihnen kontrollierte Gesellschaften oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die als deren Treuhänder fungieren. Keiner der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte und keine der ihnen nahe stehenden Personen besass 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Optionsbesitz der nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte

Zum 31. Dezember 2006 hielten die nicht geschäftsführenden Mitglieder des Verwaltungsrats insgesamt 159 407 Optionen auf Novartis Aktien. Die in den vergangenen fünf Jahren gehaltenen Optionen wurden alle im Jahr 2002 zugeteilt (dem letzten Jahr, in dem den Verwaltungsräten Aktienoptionen gewährt wurden). Die folgende Tabelle enthält die wichtigsten Daten in diesem Zusammenhang:

Zuteilungsjahr	Gehaltene Optionen ¹ (Anzahl)	Ausübungspreis (CHF)	Ausübungsfrist (Jahre)
2002	79 087	62.0	9

¹ Die Aktienoptionen weisen ein Bezugsverhältnis von 1:1 (eine Aktie pro Option) auf.

Vergütung für ehemalige nicht exekutive Verwaltungsräte

Im Jahr 2006 wurde ein Betrag von USD 50 406 für einen ehemaligen nicht exekutiven Verwaltungsrat gezahlt.

Revisoren

Dauer des Mandats und Amtsdauer der unabhängigen Prüfer

Auf Empfehlung des Audit and Compliance Committee hin schlägt der Verwaltungsrat an der Generalversammlung die unabhängige Revisionsstelle zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) nahm das bestehende Revisionsmandat für Novartis 1996 an. Die verantwortlichen leitenden Prüfer, Robert P. Muir und Daniel Suter, traten ihr Amt im Jahr 2005 beziehungsweise 2003 an.

Revisions- und zusätzliche Honorare

Die folgenden Honorare wurden von PwC für Dienstleistungen in Rechnung gestellt, die in den jeweils per 31. Dezember 2006 endenden 12-Monats-Perioden erbracht wurden:

	2006 USD 000	2005 USD 000
Prüfungsdienstleistungen	19 785	20 129
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	1 356	490
Steuerdienstleistungen	329	800
Andere Dienstleistungen	344	22
Total	21 814	21 441

Prüfungsdienstleistungen sind als Standardarbeiten bei einer Prüfung definiert, die jedes Jahr durchgeführt werden müssen, um eine Beurteilung der Konzernrechnung abgeben und Berichte zu den lokal erforderlichen statutarischen Jahresrechnungen erstellen zu können. Sie umfassen auch eine Prüfung der vom Management vorgenommenen Beurteilung der internen Kontrollsysteme bezüglich der Finanzberichterstattung sowie der Effizienz der internen Kontrolle der Finanzberichterstattung der Gruppe. Sie beinhalten des Weiteren Dienstleistungen, die nur vom Konzernprüfer erbracht werden können, beispielsweise die Prüfung nicht regelmässiger Transaktionen und die Einführung neuer Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze, die Prüfung der Kontrollen bedeutender und neu implementierter Systeme, die kritische Durchsicht der Quartalsfinanzergebnisse vor deren Bekanntgabe, Bestätigungen und Comfort Letters sowie sonstige

Prüfungsdienstleistungen, die für die Berichterstattung an die U.S. Securities and Exchange Commission und andere Aufsichtsstellen erforderlich sind.

Prüfungsbezogene Dienstleistungen umfassen andere Bestätigungsdienstleistungen von unabhängigen Prüfern, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von den unterzeichnenden Prüfern erbracht werden können. Diese beinhalten beispielsweise Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei Akquisitionen und damit verbundenen Revisionen, die Prüfung von Personalvorsorgeplänen, Sorgfaltsprüfungen bei Verträgen mit Dritten, Bestätigungen zur Berichterstattung über Corporate Citizenship und Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit neuen Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätzen anfallen.

Steuerdienstleistungen beinhalten Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Steuergesetzen, Steuererklärungen, Unterstützung hinsichtlich früheren Steuerangelegenheiten sowie andere Dienstleistungen.

Andere Dienstleistungen umfassen Schulungen im Finanzbereich, Vergleichsstudien, Bewertungen gewisser nicht finanzieller Prozesse und Lizenzgebühren zur Verwendung von Rechnungslegungs- und Berichterstattungsdatenbanken.

Aufsichts- und Kontrollinstrumente

Audit and Compliance Committee

Das Management ist für die Erstellung der Jahresrechnungen und den Finanzberichterstattungsprozess verantwortlich. Ferner trägt das Management die Verantwortung für die Ausgestaltung der entsprechenden internen Kontrollen sowie für die Überprüfung ihrer Wirksamkeit und die entsprechende Berichterstattung. Das Audit and Compliance Committee überwacht den Prozess der Finanzberichterstattung von Novartis im Auftrag des Verwaltungsrats.

Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenlegungsausschuss (Disclosure Review Committee) die Richtigkeit und Vollständigkeit der veröffentlichten Informationen. Der Ausschuss steht unter dem Vorsitz des Chief Financial Officer. Zu den Teilnehmenden gehören die Divisionsleiter, die Finanzleiter der Divisionen sowie die Leiter der folgenden Unternehmensfunktionen: Legal & Tax Affairs, Treasury, Financial Reporting & Accounting, Internal Audit und Investor Relations. Die Entscheidungen des Offenlegungsausschusses werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung der Finanzinformationen überprüft.

Die Funktion Internal Audit führt regelmässig Revisionen durch und übernimmt auch andere Aufgaben, die ihr vom Verwaltungsrat, vom Präsidenten und Chief Executive Officer oder vom Audit and Compliance

Committee übertragen werden. Grundsätzlich unterliegen alle Organisationseinheiten des Konzerns von Zeit zu Zeit Revisionen. Das Audit and Compliance Committee überprüft regelmässig den Umfang der internen Revision, die Revisionspläne sowie die Ergebnisse der internen Revisionen.

Die unabhängigen Konzernprüfer, PricewaterhouseCoopers AG (PwC), sind dafür verantwortlich, eine Beurteilung der geprüften Konzernrechnung hinsichtlich deren Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Einschätzung des Managements hinsichtlich der Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung sowie die Wirksamkeit der internen Kontrollen bezüglich der Finanzberichterstattung zu beurteilen.

Das Audit and Compliance Committee ist verantwortlich für die Überwachung der betreffenden Aktivitäten der Konzernleitung und von PwC. Im Jahr 2006 hielt das Audit and Compliance Committee acht Sitzungen ab. PwC wurde zu all diesen Sitzungen eingeladen, um während der Behandlung der Tagesordnungspunkte anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit Rechnungslegung, Finanzberichterstattung oder Revision stehen. PwC hat dem Audit and Compliance Committee auch die gemäss US-amerikanischen Regeln (US Independent Standards, Board Standard No. 1, Communications with Audit Committees) erforderliche schriftliche Erklärung abgegeben. Das Audit and Compliance Committee und PwC haben zudem die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und ihrem Management besprochen.

Gestützt auf die genannten Überprüfungen und Besprechungen mit dem Management und den unabhängigen Prüfern hat das Audit and Compliance Committee dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht des Konzerns für das am 31. Dezember 2006 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

Richtlinien betreffend die Vorabgenehmigung von prüfungsbezogenen und nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen der unabhängigen Prüfer

Das Audit and Compliance Committee genehmigt vorab alle prüfungsbezogenen und nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen von PwC. Es handelt sich dabei um Prüfungsdienstleistungen, prüfungsbezogene Dienstleistungen, Steuerdienstleistungen oder andere Dienstleistungen entsprechend der Übersicht weiter oben. In der Vorabgenehmigung werden die spezifischen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen detailliert aufgeführt. Sie erfolgt im Rahmen eines speziellen Budgets.

PwC und Management berichten quartalsweise dem Audit and Compliance Committee, welche Dienstleistungen im Rahmen dieser Vorabgenehmigung bisher erbracht wurden, und geben quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienste. Das Audit and Compliance Committee kann auch von Fall zu Fall zusätzliche Dienstleistungen vorab genehmigen.

Informations- und Kommunikationspolitik

Einleitung

Novartis pflegt eine offene und transparente Kommunikationspolitik gegenüber Aktionären, Investoren, Finanzanalysten, Kunden, Zulieferern und anderen Anspruchsgruppen. Novartis informiert rechtzeitig und umfassend über die Geschäftstätigkeit der Gruppe, unter Einhaltung aller anwendbaren Vorschriften und Richtlinien der SWX Swiss Exchange und der New York Stock Exchange. Auch folgt Novartis freiwillig der „Regulation FD“ der US-amerikanischen Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission, SEC). Im Bestreben, den Anspruchsgruppen die Geschäftsentwicklung aufzuzeigen, macht Novartis in die Zukunft gerichtete Aussagen. Dabei handelt es sich um eine Einschätzung des Managements hinsichtlich der aktuellen und künftigen Situation und Performance des Unternehmens zum Zeitpunkt dieser Aussagen.

Informationsmaterial

Novartis veröffentlicht jedes Jahr einen ausführlichen Geschäftsbericht, mit dem die Aktionäre über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse des Unternehmens informiert werden. Zudem wird im Geschäftsbericht über die Entwicklungen in den Bereichen Corporate Citizenship, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt sowie Human Resources berichtet. Von besonderer Wichtigkeit sind indes der im Geschäftsbericht integrierte Bericht über die Corporate Governance und der Finanzbericht zum Geschäftsjahr.

Die Rechnungslegung erfolgt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und schliesst eine Abstimmung mit US GAAP mit ein. Neben dem Geschäftsbericht erstellt Novartis auch einen Finanzbericht als Dokument „Form 20-F“ zur Einreichung an die SEC.

Seit 2003 reicht Novartis ihre Ergebnisse mittels „Form 6-K“ quartalsweise zuhanden der SEC ein. Die Finanzberichte werden auf dieselbe Art und Weise wie die Medienmitteilungen verbreitet. Die Medienmitteilungen zu den Quartalergebnissen enthalten ungeprüfte Finanzergebnisse in Übereinstimmung mit den Richtlinien von IFRS und US-GAAP.

Novartis publiziert von Zeit zu Zeit Medienmitteilungen, in denen über aktuelle Entwicklungen innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche oder über andere Aktivitäten informiert wird. In Übereinstimmung mit den Börsenreglementen der SWX Swiss Exchange und der New York Stock Exchange werden die Mitteilungen und Berichte jeweils zeitgleich an ein breites Publikum verteilt. Sämtliche Medienmitteilungen zu den Finanzergebnissen des Konzerns oder zu wichtigen Ereignissen werden nach Form 6-K auch an die SEC versandt. Auf der Webseite von Novartis Investor Relations (www.novartis.com/investors) kann auf ein Archiv zugegriffen werden, das die Geschäftsberichte zu Handen der Aktionäre

sowie der SEC (nach Form 20-F), Quartalsberichte sowie weiteres zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter Folienpräsentationen und Webcasts von Konferenzschaltungen. Ferner unterhält Novartis auf ihrer Website www.novartis.com/news/en/media.shtml ein Archiv der veröffentlichten Medienmitteilungen.

Die in den Berichten und Mitteilungen enthaltenen Informationen gelten zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet indes darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen anlässlich zwischenzeitlicher Veränderungen im Marktumfeld oder des Geschäftsgangs zu aktualisieren.

Investor-Relations-Programm

Im Rahmen des Investor-Relations-Programms von Novartis finden unter anderem folgende Aktivitäten statt:

- Präsentation des Jahresergebnisses,
- Anlässe für Investoren, an denen die F&E-Pipeline von Novartis vorgestellt wird,
- Themenorientierte Anlässe, etwa zu den therapeutischen Fortschritten in der Medizin, den pharmazeutischen Forschungsaktivitäten oder zum Generika-Geschäft (Sandoz),
- Treffen mit Investoren und Analysten auf Einzel- oder Gruppenbasis an Novartis Standorten oder während Roadshows, die in den wichtigen Finanzzentren durchgeführt werden,
- Konferenzschaltungen anlässlich der Veröffentlichung der Quartalsergebnisse oder anderer Medienmitteilungen sowie
- Präsentationen an von Brokern veranstalteten Pharmakongressen.

Diese Aktivitäten erfolgen mit Fokus auf kurz zuvor angekündigte Aktivitäten oder Finanzergebnisse und in Übereinstimmung mit den Offenlegungsrichtlinien der Börsen sowie „Regulation FD“.

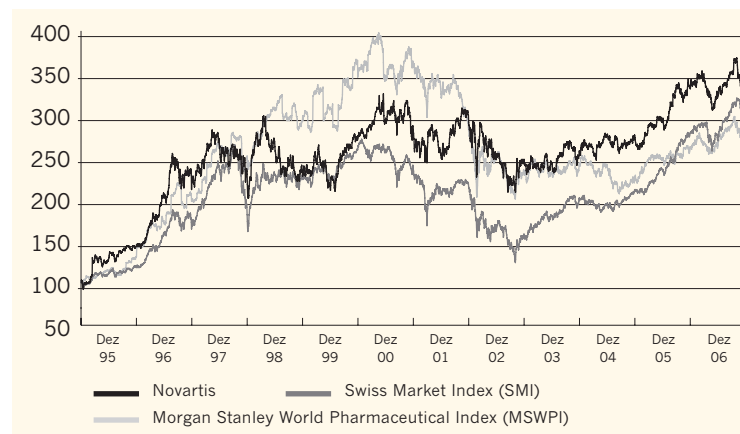
Die Präsentationen für Finanzanalysten und Investoren werden regelmässig auf der Website von Investor Relations archiviert, und zwar in Form von Audio-Webcasts und/oder Dokumenten im PDF-Format für Power-Point-Präsentationen. Diese Präsentationen werden nicht laufend aktualisiert, sondern dokumentieren die langfristigen Entwicklungen innerhalb von Novartis.

Novartis Investor Relations ist am Unternehmenshauptsitz in Basel, Schweiz, angesiedelt. Bei der Beantwortung von Anfragen aus den USA wird Investor Relations zudem von einem professionellen Team in New York unterstützt. Auf die erforderlichen Angaben zu den Kontaktpersonen sowie die Mailbox von Investor Relations kann über die Website von Novartis Investor Relations unter <http://www.novartis.com/investors> zugegriffen werden.

Interessierte haben zudem die Möglichkeit, sich über die Website von Novartis auf den E-Mail-Verteiler setzen zu lassen.

Leistungsgrafik

Die Grafik vergleicht die Gesamttrendite für die Aktionäre von Novartis mit dem Morgan Stanley World Pharmaceutical Index (MSWPI) und dem Swiss Market Index (SMI). Die Grafik geht von einer Anlage von je CHF 100 auf der Basis der für die Novartis Aktie und die beiden Indizes am 31. Dezember 1995 notierten Schlusskurse aus.



	Dez 95	Dez 96	Dez 97	Dez 98	Dez 99	Dez 00	Dez 01	Dez 02	Dez 03	Dez 04	Dez 05	Dez 06
Novartis	100	147	244	281	247	317	269	230	260	270	330	338
SMI	100	122	197	228	245	268	215	158	191	201	273	319
MSWPI	100	142	221	292	302	380	334	229	237	219	261	279

Weitere Informationen

Thema	Ort
AKTIENKAPITAL Kapitalstruktur	Statuten der Novartis AG (www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)
Kennzahlen der Novartis Aktie	http://www.novartis.com/investors/en/share_information/key_share_data.shtml
DIE RECHTE DER AKTIONÄRE Informationen zur Novartis Aktie Statuten der Novartis AG	(www.novartis.com/investors/en/corporate_governance) Informationen von Investor Relations: (www.novartis.com/investors)
VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG Interne Organisation und Verteilung der Kompetenzen	Organisationsreglement und Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse (www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)
GESCHÄFTSLEITUNG	Management Team http://www.novartis.com/about_novartis/en/structure.shtml
VERHALTENSKODEX FÜR SENIOR FINANCIAL OFFICERS	(http://www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)
WEITERE INFORMATIONEN Quelle für weitere Informationen und vorgesehene Termine für die Finanzberichterstattung 2007	IR Calendar (http://www.novartis.com/investors/en/contact_us/ir_calendar.shtml)



VERWALTUNGSRAT
 VON LINKS NACH RECHTS: ANDREAS VON PLANTA, PETER BURCKHARDT, ROLF M. ZINKERNAGEL, BIRGIT BREUEL, SRIKANT DATAR, HANS-JÖRG RUDLOFF,
 DANIEL VASELLA, ULRICH LEHNER, PIERRE LANDOLT, WILLIAM W. GEORGE, WENDELIN WIEDEKING, ALEXANDRE F. JETZER

Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella

Präsident und Delegierter
 des Verwaltungsrats
 Schweizer, 53 Jahre

Prof. Dr. Ulrich Lehner

Vizepräsident und Lead Director
 Deutscher, 60 Jahre

Hans-Jörg Rudloff

Vizepräsident
 Deutscher, 66 Jahre

Dr. h. c. Birgit Breuel

Deutsche, 69 Jahre

Prof. Dr. Peter Burckhardt

Schweizer, 68 Jahre

Prof. Dr. Srikant Datar

Amerikaner, 53 Jahre

William W. George

Amerikaner, 64 Jahre

Alexandre F. Jetzer

Schweizer, 65 Jahre

Pierre Landolt

Schweizer, 59 Jahre

Dr. Andreas von Planta

Schweizer, 51 Jahre

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking

Deutscher, 54 Jahre

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Schweizer, 62 Jahre

Ehrenpräsident

Dr. Alex Krauer

Corporate Secretary

Bruno Heynen



Marc Moret, einer der entscheidenden Architekten der Fusion zu Novartis und ehemaliger Präsident von Sandoz, starb am 17. März 2006.



Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella
Schweizer, 53 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Daniel Vasella ist seit 1996 Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO) und exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. 1999 wurde er zusätzlich zum Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Daniel Vasella ist Mitglied des Verwaltungsrats der Pepsico, Inc.*, USA. Ferner ist er Mitglied des Board of Dean's Advisors der Harvard Business School sowie des Verwaltungsrats der INSEAD.

Beruflicher Werdegang Daniel Vasella hat Medizin studiert und promovierte 1979 an der Universität Bern. Nach verschiedenen Aufgaben als Arzt in der Schweiz trat er 1988 in die Sandoz Pharmaceutical Cooperation, USA, ein. In der Zeit von 1993–95 stieg er vom Head of Corporate Marketing und Senior Vice President and Head of Worldwide Development zum Chief Operating Officer der Sandoz Pharma Ltd. auf. 1995 und 1996 war Daniel Vasella Mitglied der Geschäftsleitung der Sandoz Gruppe und Chief Executive Officer der Sandoz Pharma Ltd. Er wurde mit dem Alumni Achievement Award der Harvard Business School, dem Appeal of Conscience Award, dem AJ Congress Humanitarian Award sowie zahlreichen anderen Auszeichnungen geehrt. Daniel Vasella wurde die Würde eines Ehrendoktors der Universität Basel verliehen. Er erhielt zudem den brasilianischen Ordem Nacional do Cruzeiro do Sul und ist Chevalier der französischen Ehrenlegion.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Daniel Vasella ist Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel, des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Schanghai und mehrerer Industrieverbände und Bildungseinrichtungen.

*Börsenkotierte Gesellschaft



Prof. Dr. Ulrich Lehner
Deutscher, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Ulrich Lehner wurde 2002 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. 2006 wurde er zum Vice Chairman und Lead Director ernannt und ist Präsident des Audit and Compliance Committee. Er ist ausserdem Mitglied des Chairman's Committee, des Compensation Committee und des Corporate Governance and Nomination Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Ulrich Lehner ist Vorstandsvorsitzender der Henkel KGaA, Deutschland. Er ist ferner Mitglied des Verwaltungsrats der Ecolab Inc.*, USA, und Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG* sowie der HSBC Trinkaus & Burkhardt AG*, beide in Deutschland.

Beruflicher Werdegang Ulrich Lehner hat Betriebswirtschaft und Maschinenbau studiert. 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 neu gegründete Management-Holding, die Henkel Asia-Pacific Ltd., in Hongkong. Von 1995 bis 2000 war er Executive Vice President für Finanzen und Logistik (CFO) bei Henkel.



Hans-Jörg Rudloff
Deutscher, 66 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Hans-Jörg Rudloff ist seit 1996 Vizepräsident. Seit 1999 ist er Mitglied des Chairman's Committee und des Compensation Committee, und 2002 wurde er Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee. Hans-Jörg Rudloff ist ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Seit 2004 ist er Mitglied des Audit and Compliance Committee.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Hans-Jörg Rudloff stiess 1998 zu Barclays Capital* und ist heute Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist in einer Reihe von Verwaltungsräten anderer Unternehmen aktiv, darunter die TBG-Gruppe, (Thyssen-Bornemisza Group), Monaco, Marcuard Group, Genf, RBC, Russland, und ADB Consulting, Genf, Schweiz. 2005 wurde Hans-Jörg Rudloff Präsident der International Capital Markets Association (ICMA). Ausserdem ist er Präsident des Compensation Committee der ICMA. 2006 stiess er zu Rosneft und wurde zum Präsidenten des Audit Committee und des Remuneration Committee ernannt. Er ist zudem Präsident des Verwaltungsrats von Bluebay Asset Management Ltd.

Beruflicher Werdegang Hans-Jörg Rudloff hat in Bern Wirtschaftswissenschaften studiert und das Studium 1965 mit einem Lizentiat abgeschlossen. Seine Laufbahn begann er bei der Credit Suisse in Genf. 1968 wechselte er zur Investmentbank Kidder Peabody Inc., New York, und war dort zunächst für die Aktivitäten in der Schweiz verantwortlich. 1978 wurde er zum Präsidenten von Kidder Peabody International und zum Mitglied des Board von Kidder Peabody Inc. gewählt. Er wechselte 1980 zur Credit Suisse First Boston, wo er 1983 zum Vizepräsidenten und 1989 zum Präsidenten und CEO gewählt wurde. Von 1986 bis 1990 war Hans-Jörg Rudloff auch Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse, Zürich, und verantwortlich für alle Abteilungen der Bereiche Wertpapiere und Kapitalmarkt. Von 1994 bis 1998 war er Präsident der MC-BBL in Luxemburg. Hans-Jörg Rudloff wurde 1994 in den Verwaltungsrat der Sandoz AG gewählt.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Hans-Jörg Rudloff ist Mitglied des Advisory Board des MBA-Programms der Universität Bern, Schweiz, sowie der Landeskreditbank Baden-Württemberg, Deutschland, und der EnBW (Energie Baden-Württemberg), Deutschland.



Dr. h. c. Birgit Breuel

Deutsche, 69 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Birgit Breuel ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. 1999 wurde sie Mitglied des Audit and Compliance Committee.

Beruflicher Werdegang Birgit Breuel hat an den Universitäten Hamburg, Oxford und Genf Politikwissenschaft studiert. Sie war Ministerin für Wirtschaft und Transport (1978–1986) und Finanzministerin (1986–1990) des zweitgrößten deutschen Bundeslandes Niedersachsen. 1990 wurde Birgit Breuel in die Geschäftsleitung der Treuhandanstalt gewählt, der Institution, die mit der Privatisierung der Wirtschaft der ehemaligen DDR beauftragt war. 1991 übernahm sie das Präsidium der Treuhandanstalt. Von 1995 bis 2000 amtierte Birgit Breuel als Generalbeauftragte und CEO der Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover, Deutschland.



Prof. Dr. Peter Burckhardt

Schweizer, 68 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Peter Burckhardt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Peter Burckhardt war von 1982 bis 2004 Präsident der Novartis Stiftung (ehemals Sandoz) für biomedizinische Forschung in der Schweiz. Von 1982 bis 2004 war er Leiter der Abteilung für innere Medizin am Universitätsspital Lausanne. Später wurde ihm die Position als Leiter des medizinischen Dienstes anvertraut, die er ebenfalls bis 2004 wahrnahm.

Beruflicher Werdegang Peter Burckhardt ist Professor für Medizin und ehemaliger Leiter der Abteilung für innere Medizin am Universitätsspital Lausanne, Schweiz. Er promovierte an der Universität Basel und spezialisierte sich auf innere Medizin und Endokrinologie an der Universität Lausanne und am Massachusetts General Hospital in Boston. Neben seiner klinischen Tätigkeit betreibt Peter Burckhardt klinische Forschung, spezialisiert auf Knochenerkrankungen und Kalziumstoffwechsel. Er hat über 300 wissenschaftliche Publikationen verfasst und ist Mitglied des redaktionellen Beirats mehrerer internationaler wissenschaftlicher Zeitschriften. Peter Burckhardt war Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für innere Medizin, Mitglied der Berufungskommission der Schweizerischen Arzneimittelkontrollstelle sowie Präsident der Ländergesellschaften und Vorstandsmitglied der internationalen Osteoporosestiftung, in der er bis 2006 auch als Schatzmeister fungierte. Des Weiteren war er Präsidiumsmitglied verschiedener wissenschaftlicher Gesellschaften, darunter der schweizerischen Gesellschaften für Ernährung, für klinische Chemie, für Endokrinologie sowie für Knochen- und Mineralstoffforschung. Ferner ist er Mitglied des Ausschusses für Endokrinologie der Europäischen Union und übt beratende Funktionen in wissenschaftlichen Stiftungen in der Schweiz und in Deutschland aus.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Seit 1990 ist Peter Burckhardt Organisator und Präsident der Internationalen Symposien über Ernährung und Osteoporose.



Prof. Dr. Srikant Datar

Amerikaner, 53 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Srikant Datar wurde 2003 in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied dieses Gremiums.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Srikant Datar ist Mitglied des Verwaltungsrats von ICF International, Fairfax, Virginia.

Beruflicher Werdegang Srikant Datar hat Mathematik und Wirtschaft studiert und schloss sein Studium 1973 an der Universität Bombay mit Auszeichnung ab. Er ist Wirtschaftsprüfer und hält zwei Magister- und einen Dokortitel der Universität Stanford. Er arbeitete als Rechnungsprüfer und Planer und war als Professor an den Universitäten Carnegie Mellon, Stanford und Harvard in den USA tätig. Zurzeit hat er die Arthur-Lowes-Dickinson-Professur an der Harvard-Universität inne. 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, darunter General Motors, Mellon Bank und Morgan Stanley.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Srikant Datar ist Senior Associate Dean an der Graduate School of Business Administration der Harvard-Universität, Boston, Massachusetts.

*Börsenkotierte Gesellschaft



William W. George
Amerikaner, 64 Jahre

Funktion bei der Novartis AG 1999 wurde William W. George in den Verwaltungsrat gewählt. Im Jahr 2000 wurde er Mitglied des Compensation Committee und 2001 Mitglied des Chairman's Committee sowie Vorsitzender des Corporate Governance and Nomination Committee. Er ist ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien William W. George ist Mitglied des Verwaltungsrats von Goldman Sachs* und Exxon Mobil*.

Beruflicher Werdegang William W. George schloss sein Studium am Georgia Institute of Technology 1964 mit einem BSIE (Bachelor of Science Industrial Engineering) ab und erwarb 1966 einen MBA an der Harvard-Universität. Von 1966 bis 1969 arbeitete er für das US-Verteidigungsministerium als persönlicher Mitarbeiter des Secretary of the Navy und als Assistent des Leiters des Rechnungswesens. William W. George war Präsident der Litton Microwave Cooking Products und übernahm von 1978 bis 1989 eine Reihe von Führungsaufgaben bei Honeywell. Anschliessend war er bei der Medtronic Inc. in Minneapolis, USA, Präsident und Chief Operating Officer, und von 1991 bis 2001 Chief Executive Officer. Von 1996 bis 2002 war William W. George Chairman. Er war Executive-in-Residence an der Yale School of Management und Professor für Leadership und Governance am IMD International in Lausanne, Schweiz.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate William W. George ist Professor für Management Practice an der Harvard Business School. Zudem ist er ein Trustee des Carnegie Endowment for International Peace und des World Economic Forum USA.



Alexandre F. Jetzer
Schweizer, 65 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Alexandre F. Jetzer gehört seit 1996 als nicht-exekutives Mitglied dem Verwaltungsrat an.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Alexandre F. Jetzer ist auch Mitglied des Verwaltungsrats der Clariden Bank, Zürich, Schweiz, des Aufsichtsrats von Compagnie Financière Michelin, Granges-Paccot (FR), Schweiz, und des Stiftungsrates des Lucerne Festival, Luzern, Schweiz.

Beruflicher Werdegang Alexandre F. Jetzer schloss sein Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Neuenburg mit zwei Lizenziaten ab und ist im Besitz des Anwaltspatents. Er war von 1967 bis 1980 Generalsekretär des damaligen Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins (Vorort), bis er 1980 in die Sandoz AG, Basel, eintrat. Als Chief Financial Officer (CFO) wurde Alexandre F. Jetzer 1981 Mitglied der Konzernleitung der Sandoz AG und ab 1990 Head of Management Resources and International Coordination. Von 1995 bis 1996 fungierte Alexandre F. Jetzer als Vizepräsident und Chief Executive Officer der Sandoz Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, New Jersey, USA, und zusätzlich als Präsident und CEO der Sandoz Corporation (Holding) in New York. Nach der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG zu Novartis war Alexandre F. Jetzer von 1996 bis 1999 Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis und Head of International Coordination, Legal & Taxes.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Alexander F. Jetzer hat eine Beratungsvereinbarung mit der Novartis International AG (Unterstützung des Unternehmens im Kontakt mit ausländischen Regierungen und Behörden). Ausserdem ist er Mitglied des International Advisory Panel (IAP) on Biotechnology Strategy des Ministerpräsidenten von Malaysia und Mitglied des Patronatskomitee des Zentrums für Neurowissenschaften der Universität und der ETH Zürich, Schweiz.



Pierre Landolt
Schweizer, 59 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Pierre Landolt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Pierre Landolt ist Präsident der Sandoz-Familienstiftung im Kanton Glarus, Schweiz, sowie Präsident des Verwaltungsrats der Emasan AG, Basel, Schweiz, und der Vaucher Manufacture Fleurier SA, Fleurier, Schweiz. Er ist zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Syngenta AG*, deren Audit Committee er auch angehört, und der Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft, beide in Basel, Schweiz. Daneben ist er Associate Partner der Banque Landolt & Cie, Lausanne, Schweiz, sowie Vizepräsident des Verwaltungsrats der Parmigiani Fleurier SA., Fleurier, Schweiz, und der Stiftung des Jazzfestivals von Montreux, Schweiz.

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. Im trockenen Nordosten Brasiliens erwarb er 1977 einen Landwirtschaftsbetrieb und verwandelte den Betrieb in eine Modellfarm für organische und biotechnologische Entwicklung. Ausserdem gründete er eine Bewässerungsfirma, die zuerst für seine Farm arbeitete und heute in allen nördlichen Teilen Brasiliens tätig ist. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda, São Paulo, Brasilien, ein Unternehmen, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der EcoCarbone France, Paris; dieses Unternehmen entwirft und entwickelt Verfahren zur Abscheidung von Kohlenstoffen und ist in Asien, Afrika, Südamerika und Europa tätig.



Dr. Andreas von Planta

Schweizer, 51 Jahre

Funktion bei der Novartis AG 2006 wurde Andreas von Planta als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Er ist seit 2006 Mitglied des Audit and Compliance Committee.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Andreas von Planta ist Vizepräsident des Verwaltungsrats der Holcim Ltd* und der Schweizerischen National-Versicherungsgesellschaft AG*. Daneben ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen.

Beruflicher Werdegang Andreas von Planta studierte Rechtswissenschaften und erwarb sein Lizentiat und seinen Dokortitel an der Universität Basel. Zudem besitzt er das LL.M. der Columbia University School of Law, New York. 1982 erhielt er das Anwaltspatent in Basel. Seit 1983 lebt er in Genf und arbeitet für die Anwaltskanzlei Lenz & Staehelin, wo er 1988 zum Partner gewählt wurde. Zu den Spezialgebieten von Andreas von Planta gehören Unternehmensrecht, Geschäftsfinanzierung, Reorganisations sowie Fusionen und Akquisitionen.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Andreas von Planta ist im Herausgeberrat der Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschaftsrecht und ehemaliger Präsident der Geneva Association of Business Law.



Dr. Ing. Wendelin Wiedeking

Deutscher, 54 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Wendelin Wiedeking wurde 2003 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Wendelin Wiedeking ist Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG*, Deutschland.

Beruflicher Werdegang Wendelin Wiedeking hat Maschinenbau studiert und arbeitete als wissenschaftlicher Assistent im Werkzeugmaschinen-Labor der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen. Seine berufliche Laufbahn begann 1983 bei der Dr.-Ing. h. c. F. Porsche AG in Stuttgart-Zuffenhausen, Deutschland, als Direktionsassistent im Produktions- und Materialmanagement. 1988 ging Wendelin Wiedeking zur Glyco Metall-Werke KG in Wiesbaden als Bereichsleiter. 1990 stieg er zur Position des Chief Executive Officer und zum Chairman of the Board of Management der Glyco AG auf. 1991 kehrte Wendelin Wiedeking als Production Director zur Porsche AG zurück. Ein Jahr später ernannte der Aufsichtsrat ihn zum Sprecher der Geschäftsleitung und 1993 zum Vorsitzenden.



Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Schweizer, 62 Jahre

Funktion bei der Novartis AG 1999 wurde Rolf M. Zinkernagel als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Seit 2001 ist er Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee.

Tätigkeit in Kontroll- und Aufsichtsgremien Rolf M. Zinkernagel hat Medizin studiert und promovierte 1970 an der Universität Basel. Seit 1992 ist er Professor und Direktor des Instituts für Experimentelle Immunologie der Universität Zürich. Rolf M. Zinkernagel hat zahlreiche Auszeichnungen und Preise für sein wissenschaftliches Werk erhalten – allen voran den Nobelpreis für Medizin des Jahres 1996. Rolf M. Zinkernagel war bis April 2003 Mitglied des Verwaltungsrats der Cytos Biotechnology AG, Schlieren/Zürich, Schweiz.

Beruflicher Werdegang Rolf M. Zinkernagel ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Allergologie und Immunologie, der US-Vereinigungen der Immunologen und Pathologen, des ENI, European Network of Immunological Institutions, und er ist Präsident des Exekutivausschusses der IUIS, International Union of Immunological Societies. Er ist zudem Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Bio-Alliance AG, Frankfurt, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Cayman Islands; Biocell*, Mailand, Italien; Esbatech, Zürich, Schweiz; Novimmune, Genf, Schweiz; Miikana Therapeutics, Fremont, Kalifornien, USA (bis Januar 2006); Nuvo Research* (bis September 2005: Dimethaid), Toronto, Kanada; Humab, San Francisco, Kalifornien, USA; xbiotech, Vancouver, Kanada; ImVision, Hannover, Deutschland; MannKind*, Sylmar, Kalifornien, USA; und Laboratoire Koch, Lausanne, Schweiz (seit 2006). Ferner ist Rolf M. Zinkernagel auch wissenschaftlicher Berater von: GenPat77, Berlin/München, Deutschland; Liponova*, Hannover, Deutschland; Solis Therapeutics, Palo Alto, USA; Ganymed, Mainz, Deutschland; und Zhen-Ao Group, Dalian, China.

*Börsenkotierte Gesellschaft



RUSSISCHES KINDERKRANKENHAUS; MOSKAU, RUSSLAND



GESCHÄFTSLEITUNG

VON LINKS NACH RECHTS: THOMAS WELLAUER, ANDREAS RUMMELT, PAUL CHOFFAT, JÜRGEN BROKATZKY-GEIGER, MARK C. FISHMAN, DANIEL VASELLA, THOMAS EBELING, RAYMUND BREU, URS BÄRLOCHER, JÖRG REINHARDT

Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella

Präsident und Delegierter
des Verwaltungsrats
Mitglied seit 1996
Schweizer, 53 Jahre

Dr. Urs Bärlocher

Head of Legal and Tax Affairs
Mitglied seit 1999
Schweizer, 64 Jahre

Dr. Raymund Breu

Chief Financial Officer
Mitglied seit 1996
Schweizer, 61 Jahre

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger

Head of Human Resources
Mitglied seit 2005
Deutscher, 54 Jahre

Dr. Paul Choffat

Head of Consumer Health
Mitglied seit 2002
Schweizer, 57 Jahre

Thomas Ebeling

Head of Pharmaceuticals
Mitglied seit 1998
Deutscher, 47 Jahre

Prof. Dr. Mark C. Fishman

Head of BioMedical Research
Mitglied seit 2002
Amerikaner, 55 Jahre

Dr. Jörg Reinhardt

Head of Vaccines and Diagnostics
Mitglied seit 2007
Deutscher, 50 Jahre

Dr. Andreas Rummelt

Head of Sandoz
Mitglied seit 2006
Deutscher, 50 Jahre

Dr. Thomas Wellauer

Head of Corporate Services
Mitglied seit 2007
Schweizer, 51 Jahre

**Sekretärin
der Geschäftsleitung**

Monika Matti



Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella

Schweizer, 53 Jahre

Daniel Vasella hat Medizin studiert und promovierte 1979 an der Universität Bern. Nach verschiedenen Aufgaben als Arzt in der Schweiz trat er 1988 in die Sandoz Pharmaceutical Cooperation, USA, ein. In der Zeit von 1993 bis 1995 stieg er vom Head of Corporate Marketing und Senior Vice President and Head of Worldwide Development zum Chief Operating Officer der Sandoz Pharma AG auf. 1995 und 1996 war Daniel Vasella Mitglied der Geschäftsleitung der Sandoz Gruppe und Chief Executive Officer der Sandoz Pharma AG. Nach der Fusion, aus der 1996 Novartis hervorging, wurde er Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung

(CEO). Daniel Vasella ist exekutives Verwaltungsratsmitglied. 1999 wurde er zusätzlich zum Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt. Daniel Vasella ist zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Pepsico, Inc., USA. Ferner ist er Mitglied des Board of Dean's Advisors der Harvard Business School sowie Mitglied des INSEAD Board of Directors. Des Weiteren ist er Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel und des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Schanghai. 2002 wurde ihm die Würde eines Ehrendoktors der Universität Basel verliehen.



Dr. Urs Bärlocher

Schweizer, 64 Jahre

Urs Bärlocher hat Rechtswissenschaften studiert und promovierte an der Universität Basel. 1970 erhielt er seine Zulassung als Anwalt und arbeitete zunächst als Steueranwalt. 1973 trat er der Sandoz AG, Basel, bei und hatte eine Reihe von Schlüsselpositionen inne, darunter Head of Strategic Planning und Head of Group Reporting. 1987 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung von Sandoz ernannt, verantwortlich unter anderem für strategische Planung, Human Resources, Rechtswesen, Steuern, Patente und Warenzeichen. 1990 wurde er zum CEO von Sandoz Nutrition und 1993 zum CEO der Sandoz Pharma AG berufen. 1995 übernahm Urs Bärlocher die Position des Präsidenten des Aufsichtsrats der Sandoz Deutschland GmbH,

Deutschland, und der Biochemie GmbH, Österreich. Nach der Gründung der Novartis AG 1996 arbeitete er zunächst als Head of Legal, Tax, Insurance, anschliessend wurde sein Verantwortungsbereich um Corporate Security und International Coordination erweitert. 1999 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Im Jahr 2000 übernahm Urs Bärlocher die Position des Head of Legal and General Affairs. Später wurde ihm zudem die Verantwortung für die Bereiche Corporate Intellectual Property und Corporate Health, Safety & Environment sowie ab 2004 für Corporate Risk Management übertragen. Seit dem Jahr 2005 war Urs Bärlocher zusätzlich für Public Affairs und auf funktionaler Ebene für Group Quality Operations zuständig. Seit Mai 2006 ist er Head of Legal and Tax Affairs.



Dr. Raymund Breu

Schweizer, 61 Jahre

Raymund Breu hat an der ETH Zürich studiert und sein Studium mit der Promotion in Mathematik abgeschlossen. 1975 trat er in die Finanzabteilung der Sandoz AG, Basel, ein und wurde 1982 Head of Finance der Tochtergesellschaften in Grossbritannien. 1985 wurde Raymund Breu zum Chief Financial Officer (CFO) der Sandoz Corporation in New York ernannt, verantwortlich für sämtliche Finanzaktivitäten in den USA. 1990

wurde er Group Treasurer der Sandoz AG in Basel und 1993 Head of Group Finance und Mitglied der Sandoz Geschäftsleitung. Nach der Gründung der Novartis AG 1996 übernahm er seine gegenwärtige Position als Chief Financial Officer und als Mitglied der Geschäftsleitung. Raymund Breu ist Mitglied des Verwaltungsrats der Swiss Re, Zürich, der Schweizer Börse (SWX Swiss Exchange), Zürich, sowie der SWX-Zulassungsstelle und der Schweizerischen Übernahmekommission.



Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger

Deutscher, 54 Jahre

Jürgen Brokatzky-Geiger hat Chemie studiert und promovierte 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland. Er stiess 1983 als Laborleiter zur Pharma-Division der Ciba-Geigy AG, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt 1987 und 1988 in Summit, New Jersey (USA), übernahm er eine Reihe von Positionen mit wachsender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E), unter anderem Group Leader of Process R&D, Head of Process R&D und Head of Process Development and Pilot

Plant Operations. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 wurde Jürgen Brokatzky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Anschliessend wurde er Head of Chemical and Analytical Development der Novartis International AG, Basel, und arbeitete von 1999 bis August 2003 als Global Head of Technical R&D. Seine gegenwärtige Position als Head of Human Resources übernahm Jürgen Brokatzky-Geiger am 1. September 2003. Seit dem 1. Januar 2005 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Dr. Paul Choffat

Schweizer, 57 Jahre

Paul Choffat hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb ein Doktorat der Universität Lausanne sowie einen MBA des International Institute for Management Development (IMD), Lausanne. Er begann seine berufliche Laufbahn bei der Nestlé AG in Zürich und in London. Von 1981 bis 1985 war er Projektmanager bei McKinsey & Company in Zürich. Zwischen 1987 und 1994 hatte Paul Choffat eine Reihe von Führungspositionen bei der Landis & Gyr AG, Zug, inne und wurde Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der Konzernkommunikation. 1994 wechselte er als CEO zu Von Roll in Gerlafingen, Schweiz. 1995 stiess Paul Choffat zur Sandoz AG als

Head of Management Resources and International Coordination. Er wurde Mitglied der Geschäftsleitung mit Verantwortung für Unternehmensplanung und Organisation. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 leitete Paul Choffat das Integrationsbüro für die neue Novartis AG. 1996 übernahm er erneut eine Aufgabe mit Linienverantwortung und wurde CEO der Fotolabo S.A., Montpreveyres-sur-Lausanne, VD. Drei Jahre später wurde Paul Choffat privater Investor und Unternehmer. 2002 kehrte er zur Novartis als Head of Consumer Health zurück und wurde Mitglied der Geschäftsleitung.



Thomas Ebeling

Deutscher, 47 Jahre

Thomas Ebeling hat Psychologie studiert und schloss sein Studium an der Universität Hamburg, Deutschland, mit einem Diplom ab. Von 1987 bis 1991 übernahm er verschiedene Aufgaben mit zunehmender Verantwortung bei der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg (Deutschland). 1991 ging er als Marketing Director zu Pepsi-Cola, Deutschland. Thomas Ebeling wurde 1993 Marketing Director für Deutschland und Österreich und ab 1994 National Sales and Franchise Director für Pepsis Einzelhandels- und Gastronomieverkauf. Er arbeitete

anschliessend als General Manager von Pepsi-Cola Deutschland. 1997 übernahm Thomas Ebeling die Position des General Manager Novartis Nutrition für Deutschland und Österreich. Nach der Funktion als Chief Executive Officer von Novartis Nutrition mit weltweiter Verantwortung folgten Aufgaben als CEO der Division Novartis Consumer Health und als Chief Operating Officer der Novartis Pharma AG, bevor er im Jahr 2000 seine gegenwärtige Position übernahm. Seit 2003 ist er Mitglied des Verwaltungsrats von Idenix Pharmaceuticals Inc.



Prof. Dr. Mark C. Fishman

Amerikaner, 55 Jahre

Mark Fishman schloss sein Studium am Yale College 1972 mit einem B.A. und sein Studium an der Harvard Medical School, Boston, USA, mit einem Doktorat ab. 2002 wurde er zum Präsident der Novartis Institutes for Bio-Medical Research (NIBR) ernannt. Bevor er zu Novartis wechselte, war Mark Fishman Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston, Massachusetts. Er ist nach wie vor als Professor für Medizin an der Harvard Medical School tätig. Er ist Mitglied mehrerer redaktioneller Beiräte und

hat für nationale politische und wissenschaftliche Ausschüsse gearbeitet, darunter für das National Institute of Health (NIH) und den Wellcome Trust, USA. Seine Assistenz in Innerer Medizin, die Qualifikation zum Chirurgen und seine kardiologische Ausbildung hat er am Massachusetts General Hospital, USA, abgeschlossen. Mark Fishman wurde mit zahlreichen Preisen und angesehenen Lehraufträgen geehrt und ist Mitglied des Institute of Medicine of the National Academies (USA) sowie Fellow of the American Academy of Arts and Sciences.



Dr. Jörg Reinhardt

Deutscher, 50 Jahre

Jörg Reinhardt promovierte 1981 in Pharmazie an der Universität Saarbrücken. Im April 2006 wurde er zum CEO der neuen Novartis Division Vaccines & Diagnostics ernannt, in der das Impfstoff- und das Diagnostikgeschäft der ehemaligen Chiron Corporation vereinigt sind. Zuvor war Jörg Reinhardt als Head of Development in der Division Pharma von Novartis tätig. In dieser Position war er für die klinische, pharmazeutische, chemische und biotechnologische Produktentwicklung, die Prüfung der Arzneimittelsicherheit und regulatorische Angelegenheiten zuständig. Jörg Reinhardt wechselte 1982 zur Sandoz Pharma AG und übte dort ver-

schiedene leitende Tätigkeiten im Bereich Forschung und Entwicklung aus. 1994 übernahm er die Position des Head of Corporate Development der Sandoz Pharma AG. Nach der Fusion, aus der Novartis 1996 hervorging, war er als Head of Preclinical Development and Project Management für Novartis tätig, bis er 1999 die Position als Head of Pharmaceutical Development übernahm. Zusätzlich ist Jörg Reinhardt Präsident des Verwaltungsrates des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung in La Jolla, Kalifornien. Seit 1. Januar 2007 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Dr. Andreas Rummelt

Deutscher, 50 Jahre

Andreas Rummelt hat Pharmazie studiert und promovierte an der Universität Erlangen-Nürnberg. 1985 stiess er zu Sandoz, wo er bis 1994 in verschiedenen Positionen bei Development tätig war: zuerst als Laboratory Head, anschliessend als Group Head und schliesslich als Department Head im Bereich Drug Delivery Systems. 1994 wurde er zum Head of Worldwide Technical Research & Development ernannt – eine Position, die

er auch nach der Fusion, aus der Novartis 1996 hervorging, behielt. Von 1999 bis Oktober 2004 zeichnete Andreas Rummelt als Head of Technical Operations der Novartis Pharma AG verantwortlich. Am 1. November 2004 wurde er zu seiner gegenwärtigen Position als CEO von Sandoz berufen. Seit dem 1. Januar 2006 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



Dr. Thomas Wellauer

Schweizer, 51 Jahre

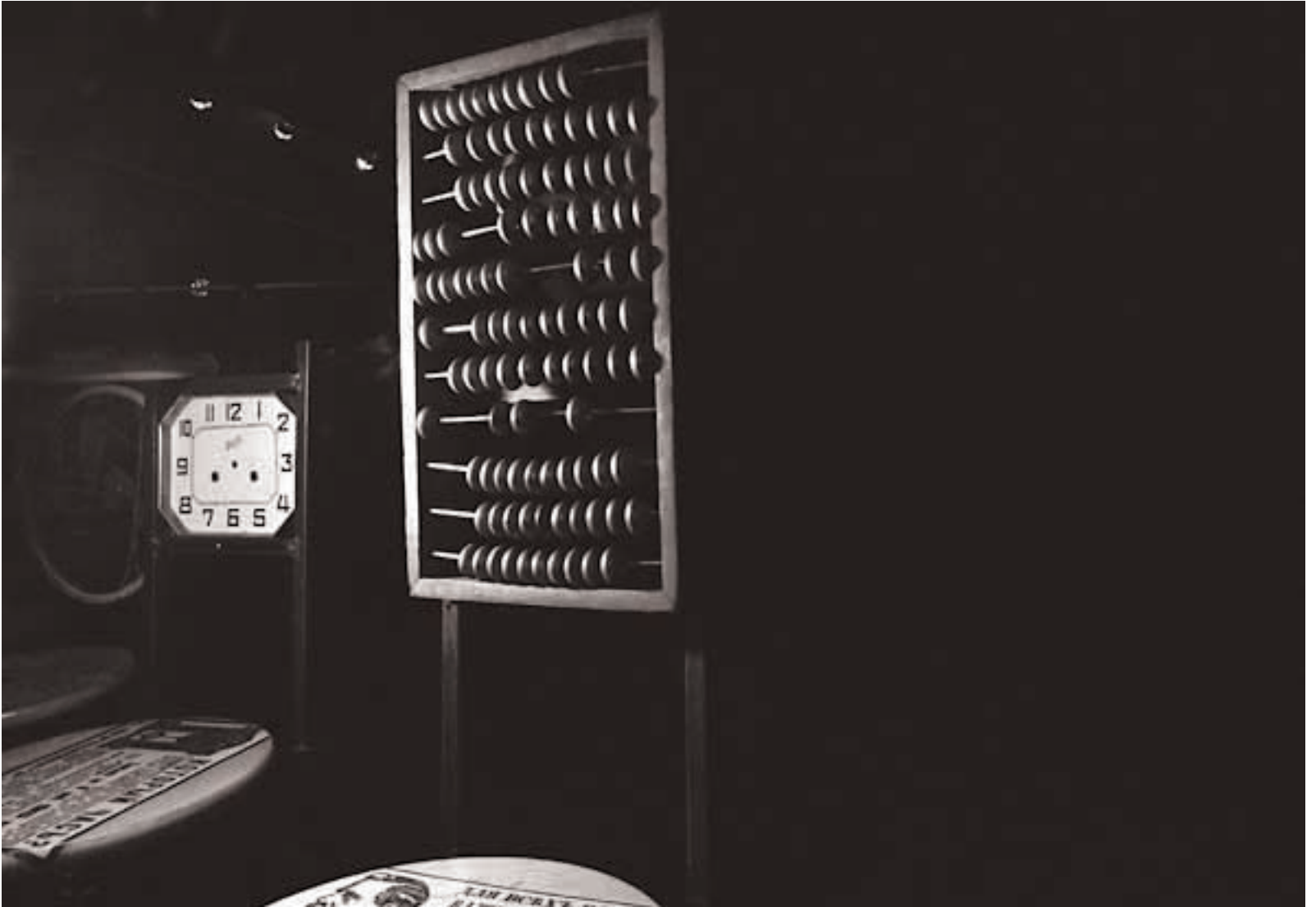
Thomas Wellauer schloss seine Studien an der ETH Zürich mit einem Dokortitel in Systems Engineering und einem Master in Chemical Engineering ab. Ausserdem verfügt er über einen MBA der Universität Zürich. 2006 nahm Thomas Wellauer seine Tätigkeit als Head of Corporate Services bei Novartis auf. Er begann seine Laufbahn bei McKinsey and Co. und wurde 1991 zum Partner und 1996 zum Senior Partner gewählt. 1997 wurde er zum CEO der Winterthur Versicherungen ernannt, die spä-

ter von der Credit Suisse übernommen wurde. Er war Mitglied der Geschäftsleitung von Credit Suisse und anfänglich für das Versicherungsgeschäft der Gruppe verantwortlich, bevor er CEO der Division Financial Services wurde. Zuletzt war er für die Leitung und Durchführung des Clariant Performance Improvement Program zuständig. Dabei handelte es sich um ein weltweites Programm zur Ergebnisverbesserung dieses Spezialitätenchemiekonzerns. Seit dem 1. Januar 2007 ist Thomas Wellauer Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

LEITER GESCHÄFTSEINHEITEN

Name, Nationalität und Alter	Leiter Geschäftseinheit	Tätig für Novartis seit	Bedeutende vorangehende Positionen	Ausbildung
David Epstein Amerikaner, 45	Onkologie	1989	COO und Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis Pharmaceuticals Corporation	Bachelor of Science, Pharmazie, Rutgers University und M.B.A., Columbia University
Larry Allgaier Amerikaner, 48	OTC	2003	Vice President und General Manager, Nordamerika, Baby Care, Procter & Gamble	Bachelor of Science, Chemical Engineering, Christian Brothers University
George Gunn Brite, 56	Animal Health	2003	Präsident Animal Health, Pharmacia Corp.; Head Animal Health, USA und Region Nordamerika, Novartis Animal Health	Bachelor of Veterinary Medicine and Surgery der Royal Dick School of Veterinary Studies, Edinburgh, Grossbritannien
Kurt T. Schmidt Amerikaner, 49	Gerber	2002	Head, Geschäftseinheit Novartis Animal Health; Area Director Australasia, Kraft Foods; General Manager Food für Kraft Foods, Deutschland	Bachelor of Science, United States Naval Academy, Annapolis und M.B.A., University of Chicago
Michael Kehoe Kanadier, 49	CIBA Vision	2006	Präsident Global Oral Care für Procter & Gamble	Bachelor of Commerce, Queen's University, Kingston, Kanada

Michael Kehoe trat am 21. Februar 2006 die Nachfolge von Joe Mallof an



MOSKAU, RUSSLAND

FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE 2006

INHALT

FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE 2006

Inhalt	127
Finanzübersicht	128
Wichtigste Errungenschaften	129
Operativer und finanzieller Lagebericht	130
Quartals- und Jahresübersicht	153
Dividendenpolitik und Angaben zu den Aktien	155
Novartis Konzernrechnung	158
einschliesslich:	
Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften	210
Überleitung auf US GAAP	212
Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung	225
Bericht des Konzernprüfers zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe	226
Jahresrechnung der Novartis AG	228
Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG	233

TERMINE/KONTAKT

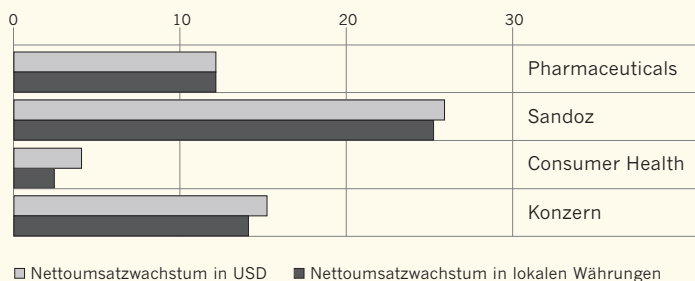
Termine für die finanzielle Berichterstattung 2007	234
Kontaktadressen	235

FINANZÜBERSICHT 2006

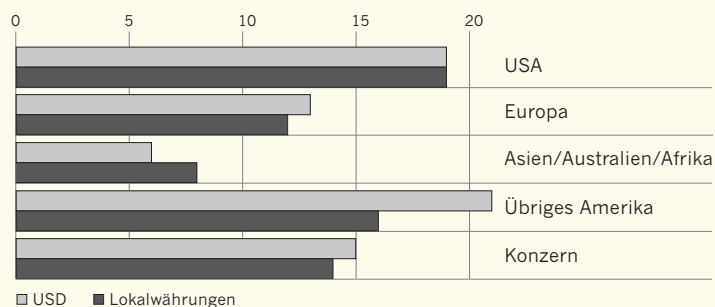
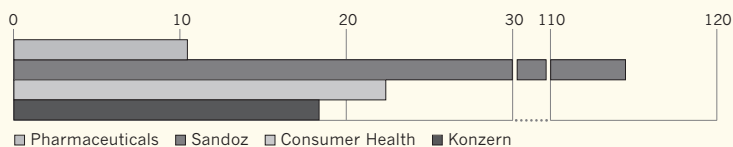
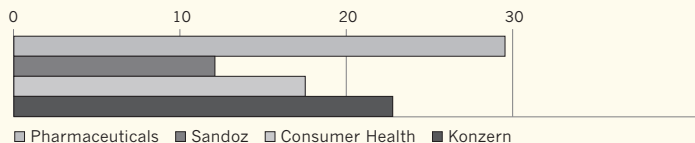
KENNZAHLEN

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz	37 020	32 212	15
Operatives Ergebnis	8 174	6 905	18
Reingewinn	7 202	6 141	17
Veränderung der Nettoliquidität	-1 826	-4 558	-60
Eigenkapital am Jahresende	41 294	33 164	25
Gewinn pro Aktie (USD)	3,06	2,63	16
Dividende pro Aktie (CHF) ¹	1,35	1,15	17

¹ 2006: Antrag an die Generalversammlung.

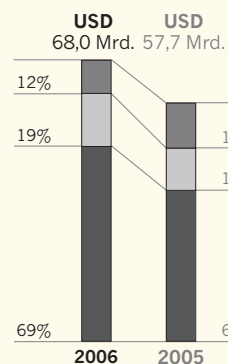
NETTOUMSATZWACHSTUM¹
(in %)

¹ Für die neu erworbene Division Vaccines and Diagnostics sind keine Vergleichsdaten verfügbar.

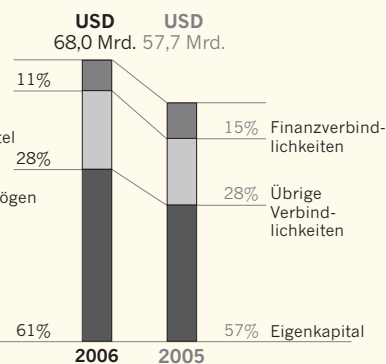
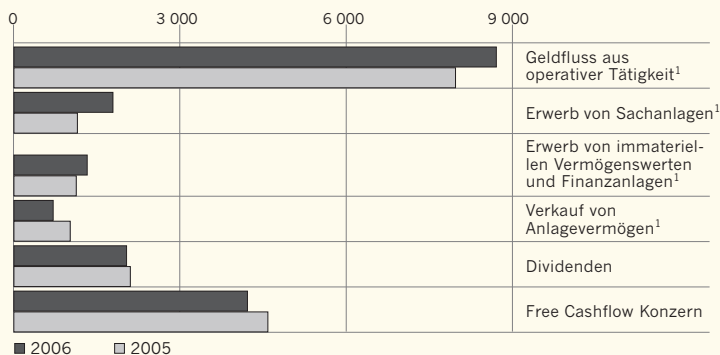
NETTOUMSATZWACHSTUM DES KONZERNS NACH REGIONEN
(in %)WACHSTUM DES OPERATIVEN ERGEBNISSES¹
(in %)OPERATIVE MARGE¹

¹ Für die neu erworbene Division Vaccines and Diagnostics sind keine Vergleichsdaten verfügbar.

TOTAL AKTIVEN



TOTAL PASSIVEN

OPERATIVER GELDFLUSS UND FREE CASHFLOW
(in Mio. USD)

¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2006

KONZERNUMSATZ	steigt um 15% dank der ausgezeichneten Performance aller Divisionen, gestützt auf eine Kombination von organischem Wachstum und Beiträgen der jüngsten Akquisitionen
PHARMACEUTICALS	verzeichnet mit einer Zunahme von 11% zum sechsten Mal in Folge eine zweistellige Nettoumsatzsteigerung, dank der Geschäftsbereiche Herz-Kreislauf und Onkologie
VACCINES AND DIAGNOSTICS	erzielt eine ausgezeichnete Performance, da die neu geschaffene Division von der starken Zunahme von saisonalen Grippeimpfstofflieferungen in den USA profitiert
SANDOZ	steigert den Nettoumsatz um 27% dank der Einführung neuer Produkte, stärkerer Positionierung im schnell wachsenden Generikamarkt, insbesondere in Europa, und der 2005 getätigten Akquisitionen
CONSUMER HEALTH¹	erhöht den Nettoumsatz um 8%, unterstützt vom zweistelligen Wachstum der Geschäftsbereiche OTC und Animal Health, die damit ihre weltweite Stellung verbesserten
OPERATIVES ERGEBNIS	steigt um 18%, da die starke Geschäftsexpansion die akquisitionsbedingten Aufwendungen wettmachte. Ohne diese Aufwendungen beträgt die Zunahme 28%
REINGEWINN	nimmt infolge der starken Geschäftsexpansion um 17% zu. Unter Ausschluss der akquisitionsbezogenen Aufwendungen erhöht sich der Reingewinn um 25%
GEWINN PRO AKTIE	steigt um 16% an und wächst damit im vierten Jahr in Folge zweistellig
DIVIDENDE	von CHF 1,35 pro Aktie für 2006 vorgeschlagen, diese Steigerung um 17% ist die zehnte aufeinander folgende Dividendenerhöhung

¹Nur fortzuführende Geschäftsbereiche

OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT

Dieser operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der Konzernrechnung gelesen werden. Die im Folgenden erläuterte Konzernrechnung und die Finanzinformationen wurden in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Die wesentlichen Unterschiede zwischen IFRS und US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) sind in Erläuterung 33 im Anhang zur Konzernrechnung dargestellt.

Überblick

Novartis ist ein weltweit führendes Unternehmen, das Medikamente zum Schutz der Gesundheit, zur Heilung von Krankheiten und zur Verbesserung des Wohlbefindens anbietet. Es ist Ziel von Novartis, innovative Produkte zu entdecken, zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten, um Krankheiten zu behandeln, Leiden zu lindern und die Lebensqualität kranker Menschen zu verbessern. Novartis ist das einzige Pharmaunternehmen, das eine führende Position sowohl bei patentgeschützten Medikamenten als auch bei Generika sowie Impfstoffen und Produkten zur Selbstmedikation einnimmt.

Die Geschäftstätigkeit des Konzerns ist weltweit in die folgenden vier operativen Divisionen unterteilt:

- Pharmaceuticals (patentgeschützte Markenarzneimittel)
- Vaccines and Diagnostics (Humanimpfstoffe und Molekular-diagnostik)
- Sandoz (Generika)
- Consumer Health (Selbstmedikation, Animal Health, Gerber und CIBA Vision)

Die neue Division Vaccines and Diagnostics wurde 2006 nach dem vollständigen Erwerb der Chiron Corporation gebildet.

Die Geschäftseinheit Medical Nutrition war vormals Teil der Division Consumer Health, wurde aber auf Grund des im Jahr 2006 angekündigten Verkaufs dieses Geschäfts als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen. Der im Februar 2006 veräusserte Bereich Nutrition & Santé dieser Geschäftseinheit wurde ebenfalls als aufgegebenen Geschäftsbereich dargestellt.

Im Jahr 2006 erzielte der Konzern einen Nettoumsatz von USD 37,0 Milliarden (2005: USD 32,2 Milliarden) und einen Reingewinn von USD 7,2 Milliarden (USD 6,1 Milliarden). Rund USD 5,4 Milliarden wurden in Forschung und Entwicklung investiert (2005: USD 4,8 Milliarden).

Der Novartis Konzern hat seinen Sitz in Basel (Schweiz) und beschäftigt rund 101 000 Mitarbeitende in nahezu 140 Ländern.

Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse

Das Geschäftsergebnis und die Geschäftsentwicklung des Konzerns wird von einigen wesentlichen Faktoren beeinflusst.

Der globale Gesundheitsmarkt wächst auf Grund verschiedener sozio-ökonomischer Faktoren, wie unter anderem der älter werdenden Bevölkerung in den Industriestaaten und des schnellen wirtschaftlichen Wachstums in vielen Entwicklungsländern, das eine Veränderung der Lebensgewohnheiten sowie eine steigende Nachfrage nach besserer Gesundheitspflege nach sich zieht, zurzeit rasant. Gleichzeitig ist der Konzern in einem immer stärkeren Wettbewerbsumfeld tätig und die pharmazeutische Industrie grundsätzlich einem zunehmenden Preisdruck ausgesetzt. Regierungen und private Interessengruppen versuchen, die Gesundheitskosten zu kontrollieren und zu senken, was besonders für die Division Pharmaceuticals eine Herausforderung darstellt.

Angesichts dieser vielschichtigen Herausforderungen hat Novartis verschiedene strategische Wachstumsplattformen, sowohl im Bereich patentierter Markenarzneimittel als auch darüber hinaus etabliert. Dazu gehören innovative verschreibungspflichtige Medikamente, kostengünstige und qualitativ hochwertige Generika, führende Selbstmedikationsmarken (OTC) und Humanimpfstoffe. In den jüngsten Jahren hat Novartis erheblich in diese strategischen Wachstumsplattformen investiert, beispielsweise durch die Akquisition der Chiron Corporation und der Neutec Pharma plc im Jahr 2006 sowie der Hexal AG der Eon Labs, Inc. und des nordamerikanischen OTC-Geschäfts von Bristol-Myers Squibb im Jahr 2005.

Für die Division Pharmaceuticals sind der Patentschutz und das exklusive Vermarktungsrecht für bestimmte Produkte in Schlüsselmärkten von besonderer Bedeutung. Der Verlust von Exklusivrechten für ein oder mehrere wichtige Produkte (wegen Patentablauf, Konkurrenz durch Generika oder Konkurrenz durch neue Markenmedikamente) kann das Geschäftsergebnis der Division erheblich beeinträchtigen. Die Fähigkeit des Konzerns, neue wegweisende Produkte zu identifizieren, zu entwickeln und zu vermarkten ist deshalb für die langfristige Geschäftsentwicklung von Novartis entscheidend. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, hat der Konzern erheblich in Forschung und Entwicklung investiert und wird dieses Engagement zukünftig fortsetzen. Der Ablauf des Patentschutzes wichtiger Konkurrenzprodukte eröffnet der Division Sandoz wiederum grosse Chancen, ihre generische Version solcher Produkte zu vermarkten.

Darüber hinaus ist Novartis stets bemüht, die Produktivität innerhalb des Konzerns zu steigern und insbesondere die Marketing- und Verkaufstätigkeiten der Division Pharmaceuticals zu optimieren. Erfolg oder Misserfolg dieser Initiativen können den Geschäftserfolg des gesamten Unternehmens stark beeinflussen.

Nach Auffassung von Novartis werden diese nachfolgend noch näher zu erläuternden Faktoren auch in Zukunft wesentliche Bedeutung für die Geschäftsentwicklung, das operative Ergebnis und die finanzielle Position des Unternehmens haben.

Rasch wachsender globaler Gesundheitsmarkt

Der weltweite Gesundheitsmarkt verzeichnet basierend auf dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren, wie zum Beispiel dem demografischen Wandel und sozioökonomischen Entwicklungen, hohe Wachstumsraten. Die wichtigste demografische Veränderung stellt die zunehmende Alterung der Bevölkerung in den Industrieländern und das damit verbundene gehäufte Auftreten von Krankheiten dar. Andere wichtige sozioökonomische Einflussfaktoren sind die steigende Anzahl von Menschen mit chronischen Erkrankungen infolge des veränderten Lebensstils (insbesondere Bluthochdruck und Diabetes) und die Nachfrage nach besserer Gesundheitsversorgung in vielen vom hohen Wirtschaftswachstum geprägten Schwellenländern.

Novartis ist überzeugt, dass es weltweit eine hohe Anzahl bislang unbehandelter Patienten gibt, die von den Produkten des Konzerns profitieren könnten – ganz besonders in den Haupttherapiebereichen der Division Pharmaceuticals für die Behandlung von Patienten mit kardiovaskulären Krankheiten und Krankheiten des Metabolismus, Krebs, Störungen des zentralen Nervensystems und respiratorischen Krankheiten. So leidet nach Angaben der American Heart Association jeder vierte Erwachsene bzw. eine Milliarde Menschen weltweit unter Bluthochdruck oder einer Folgekrankheit, wobei mehr als sieben Millionen Menschen jährlich daran sterben. Gemäss der American Diabetes Association ist Typ-2-Diabetes die Todesursache in jährlich über drei Millionen Fällen in den USA. Beide Krankheiten werden nicht ausreichend diagnostiziert und behandelt.

Auf Grund dieser und anderer Faktoren erwartet Novartis, dass sowohl der Gesundheitsmarkt im Allgemeinen als auch das eigene Geschäft in den kommenden Jahren nicht nur in den aufstrebenden Ländern, sondern auch in den etablierten Schlüsselmärkten des Konzerns wie den USA, Westeuropa und Japan weiter wachsen werden. Dies, obwohl sich das Umsatzwachstum der Branche in diesen etablierten Märkten in den letzten Jahren verlangsamt hat und angesichts des Drucks der Kostenträger, die Ausgaben für das Gesundheitswesen zu senken, weiter reduzieren wird. Andererseits dürfte das rasche Wirtschaftswachstum in vielen aufstrebenden Märkten wie China, Indien, Russland und der Türkei den Gesundheitsmarkt stützen. Mit dem ökonomischen Wachstum wird sich auch die Gesundheitsversorgung in diesen Ländern verbessern. Der veränderte Lebensstandard und -stil ziehen wiederum eine Zunahme der chronischen Krankheiten in diesen Ländern nach sich.

Der Nettoumsatz des Novartis Konzerns erhöhte sich 2006 um 14% in lokalen Währungen auf USD 37,0 Milliarden, wobei der grösste Anteil nach wie vor auf die USA und die anderen Industriestaaten entfällt. Andererseits wuchs der gesamte Umsatz in den wichtigsten Wachstumsmärkten des Konzerns, China, Indien, Russland und Türkei, in derselben Periode mit 25% viel stärker. Obwohl 2006 lediglich 4% des Nettoumsatzes des Konzerns auf diese vier Länder entfielen, geht Novartis davon aus, dass sie zusammen mit anderen aufstrebenden Märkten die Geschäftsentwicklung und das operative Ergebnis in Zukunft deutlich stärker beeinflussen werden.

Schwieriges Marktumfeld und anhaltender Preisdruck

Während der Gesundheitsmarkt weiter wächst, wird das Marktumfeld insbesondere für die Division Pharmaceuticals zusehends anspruchsvoller. Die Gründe hierfür sind vielschichtig und liegen in branchenweiten Preissenkungen, staatlich vorgegebenen Referenzpreisen, einer Erhöhung der Parallelimporte, der Verlagerung von Kosten auf die Patienten durch höhere Zuzahlungen und verstärktem Druck auf die Ärzte, die Anzahl Verschreibungen von patentgeschützten rezeptpflichtigen Medikamenten zu reduzieren. In der Folge versuchen nun die betroffenen Interessengruppen, eine Preissenkung für Pharmaprodukte durchzusetzen. Novartis erwartet, dass sich diese Entwicklung fortsetzt, da Regierungen und andere Interessengruppen ihre Initiativen zur Reduzierung der Gesundheitskosten für die Patienten ausbauen, indem sie versuchen, die Verschreibung neuer Medikamente einzuschränken, die Behandlung mit Generika zu fördern und Preissenkungen für Medikamente durchzusetzen. Eine wesentliche Ursache für diese Politik sind die mit der Gesundheitsversorgung einer alternden Bevölkerung verbundenen Kosten. Neben dem Preisdruck scheint sich ausserdem das Augenmerk der Zulassungsbehörden infolge einiger grosser Rückrufaktionen, beispielsweise des Schmerzmittels Vioxx® von Merck & Co., Inc., wieder verstärkt auf die Produktsicherheit zu richten.

Parallel dazu wird sich der Wettbewerb im Generikamarkt verschärfen, weil die Unternehmen dieser Branche ebenfalls von den Bestrebungen zur Senkung der Kosten im Gesundheitswesen betroffen sind. Novartis ist das einzige grosse Pharmaunternehmen, das sowohl bei den Markenarzneimitteln durch die Division Pharmaceuticals als auch bei den Generika dank ihrer Division Sandoz eine Führungsposition einnimmt. Obwohl die Volumina der Generika wachsen, nimmt in einigen Märkten, vor allem in Europa, der Druck zu, auch für diese Medikamentenklasse die Preise weiter zu senken.

Hinzu kommt, dass die Hersteller von Markenarzneimitteln mit aggressiven Massnahmen auf das Wachstum der Generikabranche reagieren, indem sie ihre eigenen Produkte nach Ablauf des Patentschutzes zu stark reduzierten Preisen verkaufen, wodurch der Kostenvorteil der entsprechenden Generika geschmälert wird. Eine wichtige Rolle spielt dabei, dass Hersteller von Markenarzneimitteln keine wesentlichen behördlichen Zulassungen einholen müssen, um Produkte direkt oder über eine Drittpartei am Generikamarkt zu vermarkten. Die Hersteller von Markenarzneimitteln verschaffen sich auf diese Weise einen klaren Wettbewerbsvorteil, da sie so in der Lage sind, Umsatz und Profitabilität der Generikahersteller zu unterlaufen. Manche Hersteller von Markenmedikamenten suchen zudem stetig nach neuen Mitteln und Wegen, um die Markteinführung von Generika zu verzögern und die Konkurrenz durch diese Produkte zu minimieren. Der Preisdruck und die Massnahmen von Konkurrenten der Division Sandoz haben den geschäftlichen Erfolg von Sandoz beeinträchtigt und werden ihn auch in Zukunft negativ beeinflussen.

In der neu geschaffenen Division Vaccines and Diagnostics ist die Nachfrage nach bestimmten Humanimpfstoffen saisonal geprägt, beispielsweise für den Grippeimpfstoff *Fluvirin*, für andere ist die Geburtenrate in den Industriestaaten ausschlaggebend. Viele dieser Produkte gelten als Massenprodukte, da es kaum therapeutische Unterschiede zwischen den Impfstoffen verschiedener Hersteller gibt. Die Fähigkeit, einen wirksamen und sicheren Impfstoff herzustellen, der Aufnahme in die nationalen Impf-Empfehlungsrichtlinien findet, und diesen Impfstoff in

gleich bleibender Qualität zu produzieren und rechtzeitig vor der Grippe-saison auszuliefern, ist für die Division Vaccines and Diagnostics entscheidend für den Erfolg.

Investition in strategische Wachstumsplattformen

Angesichts der vielschichtigen Herausforderungen, denen die Pharma-industrie ausgesetzt ist, hat Novartis in allen vier Divisionen strategische Wachstumsplattformen etabliert und erheblich in diese investiert. Zu diesen Plattformen zählen innovative verschreibungspflichtige Medikamente, kostengünstige und qualitativ hochwertige Generika, führende Selbst-medikationsmarken (OTC) und Humanimpfstoffe, welche dem Bedarf des öffentlichen Gesundheitswesens und therapeutischen Erfordernissen Rechnung tragen.

Novartis übernahm 2006 über ihre Division Pharmaceuticals das britische Biopharmaunternehmen NeuTec Pharma plc, und verschaffte sich somit Zugang zu den zwei viel versprechenden Wirkstoffen *Aurograb* und *Mycograb* zur Behandlung lebensbedrohender Infektionskrankheiten. Die Division Vaccines and Diagnostics wurde im April 2006 nach dem vollständigen Erwerb der Chiron Corporation gebildet und eröffnet Zugang zum Markt mit Humanimpfstoffen. In der Division Sandoz akquirierte Novartis im Jahr 2005 die beiden Generikaunternehmen Hexal AG und Eon Labs, Inc. und positionierte Sandoz somit als führenden Generikahersteller, dessen Stärken vor allem in den Bereichen schwer herzustellen Generika und innovativer Produktanwendungen, einschliesslich Darreichungsformen, liegen. Im gleichen Jahr erwarb Novartis in der Division Consumer Health die Vermarktungsrechte an verschiedenen OTC-Medikamenten von Bristol-Myers Squibb in Nordamerika. Nähere Einzelheiten zu diesen Akquisitionen und deren Auswirkungen auf das Konzernergebnis werden im nachfolgenden Abschnitt «Akquisitionen» beschrieben.

Novartis ist überzeugt, dass diese strategischen Wachstumsplattformen massgeblich zum anhaltenden Geschäftserfolg des Konzerns beitragen werden, indem sie durch Bereitstellung einer breiten Palette von Medikamenten für Patienten, Ärzte und Kostenträger Wachstum-schancen generieren. Novartis wird auch weiterhin gezielte Akquisitionen prüfen und Gelegenheiten wahrnehmen, um diese Plattformen zu stärken und den Konzern im dynamischen Gesundheitsmarkt besser zu positionieren.

Verlust von Exklusivrechten für bestimmte Produkte

Die Produkte der Division Pharmaceuticals geniessen in der Regel einen Patentschutz, der Novartis das exklusive Vermarktungsrecht in verschiedenen Ländern zusichert. Die Exklusivität der Vermarktungsrechte erstreckt sich indes nicht auf alle Länder und ist ausserdem zeitlich limitiert. So läuft der Patentschutz für das Antimykotikum *Lamisil* in den USA im Juni 2007 ab, wo es im Jahr 2006 einen Umsatz von USD 574 Millionen generierte, was 1,6% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen des Konzerns im Jahr 2006 entspricht (3,9% des US-Umsatzes). Ferner ist der Patentschutz für den aktiven Wirkstoff von *Trileptal* in den USA und anderen wichtigen Ländern abgelaufen. Dieses Medikament trug 2006 USD 549 Millionen zum Umsatz in den USA bzw. 1,5% zum Nettoumsatz des Konzerns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (3,8% des Umsatzes in den USA) bei.

Im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit verteidigt Novartis (wie auch andere forschende Pharmaunternehmen) ihr geistiges Eigentum gegen Verletzung durch Generikahersteller. So wurden für einige Produkte der Division Pharmaceuticals, beispielsweise *Neoral*, *Lotrel*, *Trileptal*, *Femara*, *Visudyne*, *Exelon* und *Famvir*, Klagen auf Verletzung der Patentrechte angestrengt. Der Verlust der Exklusivrechte für ein Produkt und die Einführung eines Generikums führt in der Regel zu einem markanten Rückgang des Nettoumsatzes, weil die Generikahersteller ihre Version des Medikaments meist zu deutlich tieferen Preisen anbieten. Einige Medikamente, darunter *Lamisil*, *Neoral*, *Sandostatin SC* und *Voltaren*, die noch immer zu den zwanzig umsatzstärksten Marken von Novartis zählen, haben auf bestimmten Märkten bereits mit der Konkurrenz durch Generika zu kämpfen. Darüber hinaus sind bzw. werden einige Novartis-Produkte zukünftig der starken Konkurrenz durch neue Markenarzneimittel anderer Hersteller mit allfällig besserer Wirksamkeit oder Verträglichkeit oder durch generische Versionen von konkurrierenden Markenarzneimitteln, welche für die Behandlung derselben Krankheiten indiziert sind, ausgesetzt sein.

Auch wenn Branchenexperten bestätigen, dass Novartis zu denjenigen Unternehmen zählt, deren Nettoumsatz prozentual dem geringsten Risiko der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt ist, dürfte einer Anzahl führender Produkte in den kommenden fünf bis zehn Jahren harte Konkurrenz von generischen Versionen in einigen Märkten, besonders in den USA und in Europa, entstehen. Dazu zählen die am meisten verkauften Produkte von Novartis: die Bluthochdruckmittel *Diovan* und *Lotrel* sowie die Onkologieprodukte *Gleevec/Glivec* und *Zometa*.

Bedeutung der Forschung und Entwicklung sowie die Fähigkeit, Zulassungen für neue Produkte zu erhalten

Ob Novartis in der Lage ist, das Wachstum ihres Geschäfts fortzusetzen und Umsatzeinbussen infolge ablaufender Exklusivrechte wettzumachen, hängt von der Fähigkeit der Forschungs- und Entwicklungsorganisation ab, Produkte mit hohem Potenzial erfolgreich zu entdecken, zu entwickeln und im Markt einzuführen.

Da die Entwicklung und Zulassung eines neuen Pharmaproduktes oft länger als zehn Jahre dauert und über USD 1 Milliarde kosten kann, ist eine effiziente und produktive Forschung und Entwicklung entscheidend für den zukünftigen Erfolg von Novartis. Bei der Entwicklung neuer Pharmaprodukte herrscht ein überaus harter Konkurrenzkampf, denn die anderen pharmazeutischen Unternehmen forschen ebenfalls nach wirksamen und kostengünstigen Medikamenten. Einer der Gründe für die Konsolidierungsbestrebungen innerhalb der Branche wie auch für die steigende Zahl von Kooperationen zwischen führenden Pharmaunternehmen und den spezialisierten, auf ihrem Gebiet führenden Nischen-anbietern ist der stark angestiegene Bedarf an Ressourcen, um die volle Palette der Möglichkeiten neuer Technologien ausschöpfen zu können – ganz besonders nach der Entschlüsselung des menschlichen Genoms.

Die Qualität der Produktpipeline von Novartis ist das Ergebnis von Investitionen in die unternehmenseigene Forschung und Entwicklung, die in vielen Fällen vor über zehn Jahren getätigt wurden, sowie von gezielten kürzlich getätigten Akquisitionen und Lizenzvereinbarungen. Gemessen am Nettoumsatz sind die Investitionen des Konzerns in die Forschung und Entwicklung im Branchenvergleich sehr hoch gewesen, was die Entschlossenheit von Novartis unterstreicht, innovative und differenzierte Medikamente mit klaren therapeutischen Vorteilen auf den Markt zu bringen.

Bis zu einem Drittel der jährlichen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen werden für den Abschluss von Lizenzvereinbarungen – insbesondere mit Unternehmen aus der Biotechnologie – verwendet, um gemeinsam viel versprechende pharmazeutische Wirkstoffe zu entwickeln. Diese Entwicklungsvereinbarungen und Allianzen mit anderen Unternehmen sollen dem Konzern die Möglichkeit eröffnen, vom Potenzial solcher Wirkstoffe zu profitieren und seine Entwicklungspipeline zu erweitern. Zur Ergänzung der eigenen Forschungs- und Entwicklungsprojekte ist Novartis in den Jahren 2005 und 2006 über 100 Allianzen eingegangen. Es kommt auch vor, dass Novartis eine Beteiligung an einem Lizenzpartner eingeht oder, wie im Falle der Akquisition von NeuTec Pharma plc im Jahr 2006, eine Gesellschaft übernimmt, um Zugang zu neuen Wirkstoffen zu erhalten.

Der Finanzierungsbedarf für Forschung und Entwicklung wird in Zukunft weiter steigen und zeitweise sogar stärker als der Nettoumsatz wachsen. Diese Investitionen sind jedoch von entscheidender Bedeutung für den weiteren Erfolg von Novartis. Im Jahr 2006 investierte Novartis insgesamt USD 5,4 Milliarden in die Forschung und Entwicklung, was einer Zunahme von 11% gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Infolge von Investitionen in der Vergangenheit vermochte der Konzern 2006 eine Reihe neuer Produkte auf den Markt zu bringen, von besonderer Bedeutung sind *Exjade*, *Prexige* und *Xolair*, und plant einige weitere Markteinführungen für das Jahr 2007. Sofern die Zulassungsbehörden ihre Genehmigung erteilen, wird die Division Pharmaceuticals in den Jahren 2007 und 2008 mehrere neue Produkte auf den Markt bringen, wobei für einige jährliche Spitzenumsätze von über USD 1 Milliarde erwartet werden. Dazu zählen die Produkte *Tekturna/Rasilez* und *Exforge* gegen Bluthochdruck, *Galvus* gegen Typ-2-Diabetes, *Tasigna* gegen Krebs und *Lucentis* gegen Erblinden.

Weitere Einzelheiten zur pharmazeutischen Produktpipeline von Novartis können dem Abschnitt «Produktpipeline von Pharmaceuticals» in der operativen Geschäftsübersicht entnommen werden.

Innovation durch Technologie

Neue technologische Entdeckungen und Entwicklungen bilden den Grundstein für die Verbesserung bestehender Therapien und die Entwicklung innovativer Behandlungen für derzeit nicht therapierbare Krankheiten. Novartis geht davon aus, dass das Wachstum neuer Technologien, insbesondere für die Datenanalyse im Zusammenhang mit der Entschlüsselung des menschlichen Genoms, die Pharmaindustrie insgesamt, aber auch die eigene Produktpipeline massgeblich prägen wird, was sich wiederum signifikant auf die operativen Ergebnisse des Konzerns auswirken kann.

Kontinuierliche Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung und Optimierung von Marketing und Verkauf

Vor dem Hintergrund des immer anspruchsvolleren operativen Marktumfelds der Pharmaindustrie sowie zur Unterstützung neuer Produkteinführungen und Verbesserung der Gewinnmargen sucht Novartis ständig nach neuen Wegen, die Produktivität innerhalb des Konzerns zu steigern. Die Grundprinzipien aller Produktivitätsinitiativen sind Innovation, Kostenreduktion, hervorragende Produktqualität und Verantwortungsbewusstsein. Insbesondere überprüft Novartis laufend ihr globales Produktionsnetzwerk, um Effizienz zu gewährleisten und die Herstellungskosten für wichtige Produkte zu senken. So läuft in der Division Pharmaceuticals derzeit ein Programm, die jährlichen Aufwendungen bis Ende 2008 um mehr als USD 1 Milliarde im Vergleich zu 2005 zu senken, und zwar im Rahmen mehrerer Initiativen, unter anderem zur Straffung und Konsolidierung der Geschäftsfelder. Novartis unternimmt weiterhin grosse Anstrengungen, um die Produktivität auch 2007 und darüber hinaus anhaltend zu steigern und die Effizienz und Leistungsfähigkeit des Konzerns zu erhöhen.

Da die Kosten für die Entwicklung und Zulassung eines innovativen Medikaments kontinuierlich steigen und die Zeitspanne, bis ein Nachfolgeprodukt oder Generikum auf dem Markt erscheint, immer kürzer wird, kommt der effizienten Vermarktung neuer und bestehender Produkte grosse Bedeutung zu. Erfolgreiches Marketing und die rasche Durchdringung potenzieller Märkte in verschiedenen Ländern sind entscheidend, wenn es darum geht, möglichst schnell hohe Umsatzzahlen zu erreichen und diese während der Patentlaufzeit zu maximieren. Die permanente Überprüfung der Wirksamkeit von Marketingmodellen und die Optimierung der Marketing- und Verkaufsanstrengungen ist von erheblicher Bedeutung für den Erfolg des Konzerns. Dies kann durch Anpassungen des Aussendienstes in Schlüsselmärkten geschehen, um einer veränderten Nachfrage Rechnung zu tragen (beispielsweise im Vorfeld einer Produkteinführung), oder indem auf neue Entwicklungen reagiert wird, wie zum Beispiel der Zulassung direkt an den Patienten gerichteter Werbung in den USA. So hat Novartis zur Unterstützung der Einführung neuer Produkte in den USA vor kurzem rund 1 000 neue Mitarbeitende im Vertrieb eingestellt.

Akquisitionen und Desinvestitionen

Novartis hat in den vergangenen Jahren eine Reihe bedeutender Akquisitionen und Desinvestitionen getätigt, die einen signifikanten Einfluss auf die finanzielle Situation und die operativen Ergebnisse des Unternehmens hatten bzw. haben werden. Insbesondere die Konsolidierung von Chiron Corporation nach deren Akquisition im April 2006 sowie die Einbeziehung von der Mitte 2005 akquirierten Hexal AG und Eon Labs., Inc. über das gesamte Geschäftsjahr hinweg wirkten sich im Jahr 2006 erheblich auf die operativen Ergebnisse des Konzerns aus, was unten detaillierter erläutert wird. Novartis wird auch weiterhin Gelegenheiten für gezielte Akquisitionen und Desinvestitionen prüfen und gegebenenfalls wahrnehmen, um das Unternehmen im sich dynamisch entwickelnden Gesundheitsmarkt optimal zu positionieren. Als Folge der jüngsten Akquisitionen, Veräusserungen und anderer Faktoren wird das operative Ergebnis des Konzerns stärker durch Abschreibungen auf immateriellen

Vermögenswerten, Wertminderungen und andere integrationsbezogene Kosten beeinträchtigt, was in dem Abschnitt «Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderpositionen» detailliert beschrieben wird.

2006 getätigte Akquisitionen

Am 19. April 2006 genehmigten die Aktionäre von Chiron Corporation den Erwerb der restlichen 56% der Aktien der Chiron Corporation, die sich noch nicht im Besitz von Novartis befanden, für USD 48,00 pro Aktie. Der Gesamtbetrag aus dem Kaufpreis der Aktien und Mitarbeiteroptionen sowie den Transaktionskosten belief sich auf rund USD 5,7 Milliarden. Die Transaktion wurde am 20. April 2006 abgeschlossen. Für den Zeitraum vom 1. Januar 2006 bis zum Abschluss der Akquisition wurde die 44%ige Minderheitsbeteiligung von Novartis an Chiron nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert. Für die Periode nach Abschluss der Akquisition wurde Chiron vollständig konsolidiert und deren identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu ihrem fairen Wert zum Zeitpunkt der Akquisition neu bewertet. Für 2006 wurden für diese Transaktion akquisitionsbezogene Kosten von USD 451 Millionen nach Steuern erfasst.

Nach der Übernahme schuf Novartis die neue Division Vaccines and Diagnostics, welche das Humanimpfstoff- und Molekulardiagnostikgeschäft von Chiron umfasst. Das Pharmageschäft von Chiron wurde in die Division Pharmaceuticals überführt, während die sich im Frühstadium befindlichen Forschungsaktivitäten in die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR), die Forschungseinheit der Division Pharmaceuticals, integriert wurden. Die Erfolgsrechnung und die Geldflüsse aus den Pharmaaktivitäten von Chiron wurden vom Datum der Übernahme bis zum 31. Dezember 2006 in die Konsolidierung der Division Pharmaceuticals einbezogen.

Am 14. Juli 2006 gab Novartis bekannt, dass die Mehrheit der Aktionäre von NeuTec Pharma plc (NeuTec), ein auf Antiinfektiva für Krankenhäuser spezialisiertes Biopharmaunternehmen, dem Übernahmeangebot von Novartis in Höhe von GBP 10,50 pro Aktie zugestimmt hatten. Seither wird NeuTec in der Konzernrechnung voll konsolidiert. Novartis zahlte für die vollständige Übernahme von NeuTec einen Gesamtpreis von USD 606 Millionen. NeuTec verzeichnete nach der Übernahme keinen Umsatz, indes wurden ihre Aufwendungen vom Übernahmzeitpunkt an in das konsolidierte Ergebnis der Division Pharmaceuticals einbezogen.

Insgesamt trugen diese Akquisitionen im Berichtsjahr USD 1,4 Milliarden zum Nettoumsatz des Gesamtkonzerns bei und verursachten einen operativen Verlust in Höhe von USD 242 Millionen für den Konzern.

Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderpositionen

Als Folge der jüngsten Akquisitionen, Desinvestitionen und anderer Faktoren wird das operative Ergebnis vermehrt durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen und andere integrationsbezogene Sonderkosten beeinträchtigt. In der folgenden Tabelle wird das operative Ergebnis unter Ausschluss dieser Faktoren dargestellt.

AUSWIRKUNGEN DER ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN AUF IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND DER WESENTLICHEN SONDERPOSITIONEN

	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics	Sandoz	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Berichtetes operatives Ergebnis	6 703	6 014	-26	736	342
Wiederkehrende Abschreibungen	268	178	172	279	189
Wertminderungen	76	359		47	37
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	344	537	172	326	226
Wertminderungen auf Sachanlagen	3		7		14
Einfluss der Erhöhung der Werte des Vorratsvermögens auf Verkaufspreis abzgl. Vertriebsmarge	95		117		161
Restrukturierungs- und akquisitionsbedingte Integrationsaufwendungen	131		44	61	76
Aussergewöhnliche Restrukturierungs- und Akquisitionsaufwendungen	229		168	61	251
Aussergewöhnliche Gewinne/Verluste aus der Veräußerung von Konzerngesellschaften und wichtigen Produkten	-87	-231		7	
Operatives Ergebnis ohne die oben aufgeführten Posten	7 189	6 320	314	1 130	819

Desinvestitionen/Aufgegebene Geschäftsbereiche 2006

Im Verlaufe des Jahres 2006 veräusserte Novartis in zwei Schritten die Aktivitäten der Geschäftseinheit Medical Nutrition (Division Consumer Health).

Am 17. Februar 2006 schloss Novartis den Verkauf von Nutrition & Santé für USD 211 Millionen an ABN AMRO Capital France ab, woraus sich ein Veräusserungsgewinn vor Steuern in Höhe von USD 129 Millionen ergab.

Am 14. Dezember 2006 meldete Novartis den Abschluss einer definitiven Vereinbarung über den Verkauf des verbleibenden Geschäfts der Einheit Medical Nutrition für USD 2,5 Milliarden an Nestlé AG, Schweiz. Die Transaktion, die noch der üblichen Zustimmung durch die Behörden bedarf, wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Jahres 2007 abgeschlossen sein.

Sowohl Nutrition & Santé als auch Medical Nutrition werden für alle Perioden als aufgegebene Geschäftsbereiche in der Konzernrechnung ausgewiesen.

2005 getätigte Akquisitionen

Am 6. Juni 2005 schloss Novartis die 100-prozentige Übernahme der Hexal AG für USD 5,3 Milliarden in bar ab. Die Erfolgsrechnung der Hexal AG wurde ab diesem Datum in die Konsolidierung der Division Sandoz einbezogen. Der Goodwill aus dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 3,7 Milliarden.

Am 20. Juli 2005 schloss Novartis die 100-prozentige Übernahme von Eon Labs Inc. für insgesamt USD 2,6 Milliarden ab. Die Erfolgsrechnung der Eon Labs Inc. wurde ab diesem Datum in die Konsolidierung der Division Sandoz einbezogen. Der Goodwill aus dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 1,8 Milliarden.

Am 14. Juli 2005 gab die Geschäftseinheit OTC von Novartis die Übernahme der Produktions- und Marketingrechte eines hauptsächlich in den USA vermarkteten Selbstmedikations-Markenportfolios der Bristol-Myers Squibb Company für USD 660 Millionen in bar bekannt. Die Übernahme der nordamerikanischen Rechte wurde am 31. August 2005, die der südamerikanischen Rechte am 30. September 2005 abgeschlossen. Die Akquisition der Rechte in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika fand am 6. Januar 2006 ihren Abschluss. Die Erfolgsrechnungen wurden seither in die Konsolidierung des OTC-Geschäftsbereichs der Division Consumer Health einbezogen.

Consumer Health fortzuführende Geschäftsbereiche		Corporate		Total fortzuführende Geschäftsbereiche		Consumer Health aufgegebene Geschäftsbereiche		Total Konzern	
2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
1 068	952	-532	-506	7 949	6 802	225	103	8 174	6 905
107	81	8	12	834	460	21	21	855	481
3			5	126	401			126	401
110	81	8	17	960	861	21	21	981	882
1				11	14			11	14
				212	161		21	212	182
				236	76		19	236	95
1				459	251		40	459	291
	-8			-80	-239	-129		-209	-239
1 179	1 025	-524	-489	9 288	7 675	117	164	9 405	7 839

Auswirkungen von Wechselkursschwankungen

Novartis wickelt ihre Geschäfte ausser in US-Dollar – ihrer Konzernwährung – in vielen anderen Währungen ab. Im Jahr 2006 wurden 45% des Nettoumsatzes des Konzerns in US-Dollar getätigt, 26% in Euro, 6% in japanischen Yen, 2% in Schweizer Franken und 21% in anderen Währungen. In der gleichen Periode fielen 39% der Kosten in US-Dollar, 24% in Euro, 5% in japanischen Yen, 16% in Schweizer Franken und 16% in anderen Währungen an. Infolgedessen wird das Geschäft des Konzerns von den Schwankungen der Wechselkurse zwischen diesen Währungen beeinflusst.

Da Novartis ihre Konzernrechnung in US-Dollar erstellt, können die zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen auftretenden Wechselkursschwankungen das operative Ergebnis sowie die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Dies wiederum kann sich auf den ausgewiesenen Gewinn (sowohl positiv als auch negativ) sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse auswirken.

In der Konzernbilanz werden nicht auf US-Dollar lautende Eigenkapitalpositionen zu historischen Kursen, sämtliche anderen nicht auf US-Dollar lautenden Aktiven und Passiven zum Wechselkurs am jeweiligen Bilanzstichtag in US-Dollar umgerechnet.

In der Erfolgsrechnung des Konzerns werden die nicht auf US-Dollar lautenden Umsätze und Aufwendungen zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Infolgedessen werden die Beträge und Werte der Konzernbilanz von den veränderten Wechselkursen beeinflusst, auch wenn die Beträge oder Werte dieser Positionen in der entsprechenden lokalen Währung unverändert bleiben.

Novartis ist bestrebt, das Währungsrisiko zu minimieren, und geht, sofern die Geschäftsleitung dies als geeignet erachtet, zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und zukünftigen Transaktionen zu wahren, schloss Novartis im Jahr 2006 verschiedene Verträge ab, deren Wert sich entsprechend der Wechselkursschwankungen verändert. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Einkünfte abzusichern. Nähere Einzelheiten über die Auswirkungen dieser Geschäfte auf die Konzernrechnung und über die Bewirtschaftung des Währungsrisikos können dem Abschnitt «Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsgeschäfte» der Erläuterung 1 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung sowie den Erläuterungen 5 und 15 entnommen werden.

In den letzten zwei Jahren sind die durchschnittlichen Wechselkurse zwischen dem US-Dollar und anderen für Novartis wichtigen Währungen relativ stabil gewesen, wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht, welche die zur Erstellung der konsolidierten Erfolgsrechnungen benutzten Wechselkurse des US-Dollars gegen den Euro, Schweizer Franken und japanischen Yen darstellt.

Wechselkurs in Einheiten zum USD	2006		2005	
	Jahresende	Durchschnitt Jahr	Jahresende	Durchschnitt Jahr
EUR	1,317	1,256	1,186	1,245
CHF	0,819	0,798	0,762	0,804
JPY	0,841	0,860	0,851	0,910

Folglich hatten die Wechselkursschwankungen in den dargestellten Berichtsperioden keine signifikanten Auswirkungen auf die finanzielle Lage oder das operative Ergebnis des Konzerns, was auch aus den nachfolgenden Tabellen ersichtlich wird.

AUSWIRKUNGEN DER WECHSELKURSSCHWANKUNGEN AUF DIE KENNZAHLEN

	Wachstum in lokalen Währungen % 2006	Wachstum in lokalen Währungen % 2005	Wachstum in USD % 2006	Wachstum in USD % 2005
Nettoumsatz Konzern	14	13	15	14
Operatives Ergebnis Konzern	19	10	18	10
Reingewinn Konzern	18	10	17	10

NETTOUMSATZ UND OPERATIVER AUFWAND NACH WÄHRUNGEN

	Nettoumsatz % 2006	Nettoumsatz % 2005	Aufwand % 2006	Aufwand % 2005
USD	45	42	39	34
EUR	26	27	24	26
CHF	2	2	16	16
JPY	6	8	5	5
Übrige	21	21	16	19
	100	100	100	100

FLÜSSIGE MITTEL UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

	Flüssige Mittel % 2006	Flüssige Mittel % 2005	Finanzverbind- lichkeiten % 2006	Finanzverbind- lichkeiten % 2005
USD	61	62	15	13
EUR	19	15	44	41
CHF	15	20	14	24
JPY			23	18
Übrige	5	3	4	4
	100	100	100	100

Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden des Novartis Konzerns werden in Erläuterung 1 im Anhang der Novartis Konzernrechnung dargelegt. Die Konzernrechnung von Novartis erfolgt in Übereinstimmung mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der International Financial Reporting Standards (IFRS). Die der Geschäftsaktivität von Novartis inhärenten Ungewissheiten erfordern vom Management gewisse Einschätzungen und Annahmen, denen schwierige, subjektive und komplexe Beurteilungen zu Grunde liegen. Deshalb können die Schätzungen und Annahmen des Managements von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Die Anwendung der nachfolgend erläuterten Rechnungslegungsgrundsätze erfordert Annahmen und Schätzungen mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung.

Umsatz

Der Umsatz wird erfasst, sobald die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, der Preis festgelegt oder festlegbar ist und die Einbringung der Kaufsumme relativ sicher ist. Geschätzte Umsatzreduktionen, zum Beispiel Preisnachlässe, Kundenrabatte und ähnliche Programme, und Retouren werden zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung gebucht. Umsatzreduktionen werden direkt vom Umsatz abgezogen und nicht als Kosten erfasst.

Erlösminderungen

Wie in der Pharmabranche üblich, gewährt Novartis verschiedene Preisnachlässe. In erster Linie handelt es sich dabei um Skonti und Rabatte für Kunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler und Managed-Care-Organisationen. Die Verpflichtungen für diese Erlösminderungen müssen zum Teil geschätzt werden, entsprechend unterliegt auch die Bestimmung des Einflusses auf die Bruttoumsätze einem gewissen Ermessensspielraum. Zur Berechnung der Nettoumsätze werden die Bruttoumsätze um die Preisnachlässe verringert.

Im Folgenden wird das Wesen der einzelnen Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Für den US-Markt sind diese Schätzungen besonders komplex. Deshalb soll hier besonders auf die Praxis im US-Markt und gegebenenfalls auf die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), die wichtigste US-amerikanische Betriebseinheit der Division Pharmaceuticals, eingegangen werden. Auch in anderen Ländern, wie etwa in gewissen grossen EU-Ländern, gewährt Novartis staatlichen Einrichtungen Preisnachlässe, welche vielfach auf gesetzlichen Bestimmungen basieren.

- Das «US Medicaid Program» ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes und von ihnen sowie von Bundesgeldern finanziertes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. 1990 wurde das «Medicaid Drug Rebate Program» eingeführt, um die Staats- und Bundesausgaben für rezeptpflichtige Arzneimittel zu senken. Im Rahmen dieses Programms trafen bestimmte Novartis Konzerngesellschaften Abkommen bezüglich eines Preisnachlasses auf von Gliedstaaten bezahlte Medikamente. Rückstellungen für die geschätzten Medicaid-Rabatte werden anhand einer Kombination aus Erfahrungswerten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie Auswirkungen von Vertragsverhandlungsstrategien und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden nach Erhalt der mit den jeweiligen Gliedstaaten vereinbarten Rückmeldung angepasst. Zur Ermittlung der Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei die Interpretation in Frage gestellt oder auf Grund behördlicher Mitteilungen verändert werden kann. Da die Ansprüche auf Medicaid-Rabatte in der Regel erst bis zu sechs Monaten nach Verschreibung an den Patienten bei Novartis eingereicht werden, kann sich die Anpassung eines Rabatts auf die Rückstellungen verschiedener Perioden auswirken.
- Per 1. Januar 2006 wurde das «US Medicare Program», welches für Personen ab einem Alter von 65 Jahren Kosten der medizinischen Versorgung übernimmt, bezüglich verschreibungspflichtiger Medikamente erweitert, indem bei Personen, die zuvor sowohl unter Medicaid als auch Medicare kostenerstattungsberechtigt waren, die Medicaid-Deckung per 1. Januar 2006 durch die neue «Medicare

Part D»-Deckung ersetzt wurde. Diese Änderung hatte signifikante Verschiebungen der Teilnehmer zwischen den einzelnen Programmen, an denen sich die Konzerngesellschaften beteiligen, zur Folge. Die Rückstellungen für die geschätzten «Medicare Part D»-Rabatte werden anhand einer Kombination aus individuellen Planmodalitäten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie Auswirkungen von Vertragsverhandlungsstrategien berechnet.

- In den USA nehmen Novartis Konzerngesellschaften an verschiedenen (von der Pharmaindustrie und der Regierung unterstützten) Programmen teil, bei denen berechnete Patienten Preisnachlässe auf rezeptpflichtige Medikamente gewährt werden. Die Abschläge hängen von der Krankenkassendeckung und vom Einkommen des Patienten ab. Die Rückstellungen für die Verpflichtungen der Konzerngesellschaften aus diesen Programmen werden anhand von Erfahrungswerten, Trendanalysen und den aktuellen Programm-Modalitäten berechnet. Auf Grund der Einführung von Medicare Part D haben diese Programme an Bedeutung verloren.
- Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, welche gewisse Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden in den USA gewähren. Rückvergütungen basieren auf der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem vertraglich vereinbarten Preis des indirekten Kunden. Zur Berechnung der Rückstellungen für diese Rückvergütungen werden unter anderem Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, Produktwachstumsraten sowie die einzelnen Vertragsbestimmungen herangezogen. Die Rückvergütungen werden in der Regel innerhalb von drei Monaten nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet.
- Wichtigen Managed-Care-Kunden, Gruppen-Einkaufsorganisationen und anderen direkten und indirekten Kunden bietet Novartis Kundenrabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Diese Rabattprogramme sehen vor, dass die Kunden einen Rabatt erhalten, sobald sie gewisse Leistungsparameter im Zusammenhang mit Produktkäufen, dem Status des Produkts auf Arzneimittellisten und/oder vordefinierten Marktanteilszielen erreichen. Da Rabatte vertraglich festgelegt werden, werden sie basierend auf den spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen, historischen Daten, der erwarteten Zusammensetzung der in Anspruch genommenen Rückerstattungsprogramme und Umsatzzuwachsdaten geschätzt. Bei der Festlegung der Rückstellung für diese Kundenrabatte berücksichtigt Novartis die erzielten Umsätze mit den jeweiligen Kunden.
- Zur Bestimmung, ob die Rückstellungen per Ende Jahr adäquat sind, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal sowie des Zeitabstands bis zur Abrechnung des Rabattes. Zu den externen Datenquellen zählen periodische Berichte der Grosshändler und von Novartis bei Dritten eingekaufte Marktdaten. Die Ermittlung des Lagerbestandes im Einzelhandel und des Warenbestandes auf dem Transportweg erfolgt durch eine eigene Schätzung.
- Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, werden von Novartis entsprechende Rückstellungen gebildet. Als Schätzungsbasis dient der Vergleich von Retouren in der Vergangenheit mit den zugehörigen Umsatzdaten. Es werden auch andere Faktoren mit einbezogen, wie etwa Produktrückrufe und – bei NPC in den

USA – die Einführung von Generika. In den USA werden historische Daten in Bezug auf die Retouren verwendet, die gegebenenfalls auf Grund bekannter oder erwarteter Veränderungen im Marktumfeld angepasst werden. Die Kundenretouren entsprechen rund 1% des Bruttoumsatzes.

- Die Politik von Novartis bezüglich der Bevorratung und des Lieferrhythmus pharmazeutischer Produkte zielt darauf ab, die Lagerbestände ihrer Kunden auf die zu Grunde liegende Nachfrage seitens der Verbraucher abzustimmen. Novartis Pharmaceuticals verfügt in den USA über ein System zur monatlichen Überwachung der Lagerbestände von Grosshändlern, das auf dem Bruttoumsatzvolumen, dem Verschreibungsvolumen sowie Informationen der wichtigsten Grosshändler basiert. Auf Grundlage dieser Informationen reichen die bei Grosshändlern und anderen Verkaufskanälen in den USA verfügbaren Lagerbestände von NPC per 31. Dezember 2006 schätzungsweise für einen Monat. Novartis ist der Auffassung, dass die von Dritten bereitgestellten Daten ausreichend verlässlich sind, wobei sich ihre Genauigkeit jedoch nicht überprüfen lässt.
- 2006 schloss NPC mit gewissen US-amerikanischen Pharmazeutika-Grosshändlern Fee-for-Service-Vereinbarungen ab. Diese Vereinbarungen erstrecken sich auf Kundenretouren, Zahlungsfristen, die Verarbeitung von Rückvergütungen, die Bereitstellung von Lagerbestandsdaten und die Vorratsvolumen der betreffenden Grosshändler. Auf Grund dieser Vereinbarungen haben diese Grosshändler keine Anreize, Produktmengen einzukaufen, die über denjenigen

liegen, die notwendig sind, um die Kundennachfrage zu befriedigen. Dies wird dazu beitragen, die Lieferkette im Pharmabereich effizienter zu gestalten.

- Kunden in den USA und anderen Ländern werden Barzahlungsrabatte gewährt, um einen Anreiz zur umgehenden Rechnungsbegleichung zu bieten. Die Barzahlungsrabatte entsprechen im Allgemeinen 2% des Bruttoumsatzes in den USA und werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen verbucht.
- Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Rechnungs- oder Vertragspreis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem geschätzten Lagerbestand und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung eruiert oder zum Zeitpunkt des Verkaufs, wenn eine vernünftige Schätzung des Preisrückgangs möglich ist.
- Darüber hinaus werden weitere Erlösminderungen, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe verbucht. Die Rückstellungen für diese Erlösminderungen werden unter Berücksichtigung der einzelnen Vertragsbestimmungen auf Grund von Erfahrungswerten gebildet.
- Rabatte, Preisnachlässe und andere in der Rechnung ausgewiesene Abzüge werden in der Regel direkt als Reduktion des Bruttoumsatzes erfasst, d. h. ohne Bildung von Rückstellungen für Erlösminderungen.

Aus der nachfolgenden Tabelle sind das weltweite Ausmass der Erlösminderungen, die Erfahrungen hinsichtlich Inanspruchnahme und die entsprechenden Rückstellungen ersichtlich:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

Rückstellungen, die per 1. Jan. 2006 mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto verrechnet wurden Mio. USD	Rückstellungen per 1. Januar 2006 Mio. USD	Auswirkung Währungs-umrechnung und Unternehmens-zusammenschlüsse Mio. USD	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand			Rückstellungen, die per 31. Dez. 2006 mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto verrechnet wurden Mio. USD	Rückstellungen per 31. Dezember 2006 Mio. USD
			Zahlungen Mio. USD	Anpassungen gegenüber Vorjahren Mio. USD	Laufendes Jahr Mio. USD		
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten	497		-643	-35	719		538
Managed-Care-Rabatte in den USA	256		-457	-5	441		235
Rabatte aus anderen Health-Care-Programmen (ohne USA)	35	6	-108	2	141		76
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	379	7	-2 340	-3	2 286	329	
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	256	66	-989	-22	981	273	108
Kundenretouren und andere Erlösminderungen	408	43	-579	-13	612		471
Total	635	1 262	-5 116	-76	5 180	602	1 428

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- UND NETTOUMSATZ

	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand		Total 2006 Mio. USD	In % des 2006 Bruttoumsatzes	In % des 2005 Bruttoumsatzes
	Erfassung in Rückstellungen für Erlös- minderungen 2006 Mio. USD	Direkt gebucht ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlös- minderungen 2006 Mio. USD			
Konzernbruttoumsatz vor Abzügen			44 844	100	100
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten	-684	-28	-712	-1,6	-2,0
Managed-Care-Rabatte in den USA	-436		-436	-1,0	-1,3
Rabatte aus anderen Health-Care-Programmen (ohne USA)	-143	-83	-226	-0,5	-0,2
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	-2 283	-119	-2 402	-5,4	-4,6
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	-960	-2 022	-2 982	-6,5	-5,9
Kundenretouren und andere Erlösminderungen	-598	-468	-1 066	-2,4	-3,0
Total Reduktionen	-5 104	-2 720	-7 824	-17,4	-17,0
Nettoumsatz Konzern			37 020	82,6	83,0

Bilanzierung von Akquisitionen

Der Konzernabschluss und das operative Ergebnis beinhalten das übernommene Unternehmen von dem Zeitpunkt der Akquisition an. Akquirierte Gesellschaften werden nach der Erwerbsmethode bilanziert, die verlangt, dass die erworbenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten am Tag der Akquisition zu ihrem fairen Wert bilanziert werden. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem geschätzten Marktwert des Nettovermögens wird als Goodwill aktiviert und in der lokalen Währung ausgewiesen, in welcher der Kauf erfolgt ist. Der Goodwill wird jenen Geschäftsbereichen zugeordnet, die vom Management als geldflussgenerierende Einheiten definiert werden. Gemäss IFRS 3 *Unternehmenszusammenschlüsse* werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D) im Rahmen der Kaufpreisaufteilung eines Unternehmenszusammenschlusses separat bewertet. Der entsprechende Betrag ist getrennt vom Goodwill auszuweisen, wird den geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet und muss jährlich auf Wertminderungen hin überprüft werden. IAS 38 (revidiert) *Immaterielle Vermögenswerte* fordert, dass erworbene in der Entwicklung befindliche Vermögenswerte, wie An- oder Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe als immaterielle Vermögenswerte zu aktivieren sind, auch wenn ungewiss ist, ob aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein wirtschaftlicher Nutzen erzielt werden kann. Annahmen, die der Bestimmung des fairen Wertes der einzelnen Vermögenswerte, der Verbindlichkeiten und der Lebensdauer der Vermögenswerte zu Grunde liegen, können das operative Ergebnis des Konzerns erheblich beeinflussen. Daher nimmt Novartis bei bedeutenden Akquisitionen die Hilfe unabhängiger Bewertungsspezialisten in Anspruch. Die Bewertungen stützen sich auf zum Zeitpunkt der Akquisition verfügbare Informationen sowie vom Management als vernünftig erachtete Erwartungen und Annahmen.

Wertminderungen bei Vermögenswerten

Die Werthaltigkeit von Anlagegütern einschliesslich Goodwill und anderer immaterieller Werte wird immer dann überprüft, wenn auf Grund veränderter Umstände oder Ereignisse die Buchwerte nicht mehr realisierbar erscheinen. Zur Ermittlung einer eventuellen Wertberichtigung werden Schätzungen der zukünftigen Geldflüsse aus der Nutzung des Vermögenswertes sowie dessen Veräusserung vorgenommen.

Es wird davon ausgegangen, dass der Goodwill eine unbestimmte Nutzungsdauer aufweist und zumindest einer jährlichen Wertminderungsprüfung unterworfen werden muss. Wertminderungen werden in der Erfolgsrechnung als «Übrige Erträge & Aufwendungen» erfasst. Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D) sind ebenfalls jährlich auf ihre Werthaltigkeit hin zu prüfen, wobei eventuelle Wertminderungen unter «Aufwendungen für Forschung & Entwicklung» erfasst werden. Sobald ein als Forschungs- und Entwicklungsgut geführtes Projekt ausgereift und zur wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung steht, wird es über die planmässige Nutzungsdauer zu Lasten der Herstellungskosten der verkauften Produkte, in denen auch eventuelle Wertminderungen erfasst werden, beschrieben. Andere Bestandteile des Anlagevermögens werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald es Hinweise darauf gibt, dass eine Wertminderung eingetreten sein könnte.

Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus Marktwert abzüglich Veräusserungskosten oder Nutzungswert, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Es gibt verschiedene Methoden zur Bestimmung des fairen Wertes eines Vermögensgegenstandes. Für immaterielle Vermögenswerte, einschliesslich Forschungs- und Entwicklungsgüter sowie Produkt- und Vermarktungsrechte, wendet Novartis in der Regel die «Discounted Cash Flow»-Methode an. Unter dieser werden zunächst alle erwarteten zukünftigen Nettogeldflüsse prognostiziert. Anschliessend wird der Barwert der Geldflüsse unter Anwendung eines angenommenen Diskontierungssatzes ermittelt, der die Risiken und Unsicherheiten hinsichtlich der prognostizierten Geldflüsse berücksichtigt. Die tatsächlichen Ergebnisse können erheblich von den prognostizierten zukünftigen Geldflüssen abweichen. Die Ermittlung der diskontierten zukünftigen Geldflüsse unterliegt, insbesondere in Bezug auf Forschungs- und Entwicklungsgüter, sehr sensitiven Schätzungen und

Annahmen, die von der Geschäftstätigkeit des Konzerns beeinflusst werden. Dazu zählen:

- die Höhe und der Zeitpunkt der prognostizierten künftigen Geldflüsse
- der verwendete Diskontierungssatz, mit dem die den künftigen Geldflüssen inhärenten Risiken gemessen werden
- die Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- die Höhe und der Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die für die Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgütern bis hin zur Marktreife anfallen werden
- die Wahrscheinlichkeit der Erlangung der Marktzulassung
- die langfristigen Umsatzprognosen (bis zu 20 Jahre)
- die Höhe des Preisverfalls nach Patentablauf und die auftretende Konkurrenz durch Generika
- Aktivitäten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung kann sich auf Grund verschiedener Faktoren ergeben: unter den Erwartungen bleiben Umsätze von akquirierten Produkten oder Umsatzentwicklung von durch Patente und Handelsmarken geschützten Produkten oder die Erwartungen nicht erfüllende Umsätze von Produkten aus erworbener Forschung und Entwicklung wie auch die Schliessung von Produktionsanlagen oder Änderungen in der geplanten Nutzung von Gebäuden, Maschinen oder Einrichtungen. Veränderungen bei den für diese Berechnungen angewandten Diskontierungssätzen können ebenfalls Wertminderungen zur Folge haben.

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Wenn keine über die gesamte Nutzungsdauer hinweg prognostizierten Geldflüsse eines immateriellen Vermögenswertes verfügbar sind, werden die Planungen der Geschäftsleitung für die nächsten fünf Jahre zu Grunde gelegt und ein Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzwachstumsrate, die der Inflation entspricht oder darunter liegt, ermittelt. Dabei kommen in der Regel drei wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze werden auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt. Da in den Geldflüssen der Steueraufwand berücksichtigt ist, wird der Diskontierungssatz nach Steuern angewendet.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem anhand diskontierter Geldflüsse ermittelten Nutzungswert, dessen Berechnung die folgenden Annahmen zu Grunde liegen:

	Pharmaceuticals %	Vaccines and Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1	2	-1 bis 6	-2 bis 3
Diskontierungssatz	7 bis 9	2	8 bis 10	9 bis 10

¹Prognosezeitraum erstreckt sich über die Nutzungsdauer.

²Keine Analyse des Nutzungswertes durchgeführt, da die Division neu erworben wurde und keine Hinweise auf Wertminderungen bestehen.

Im Jahr 2006 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 126 Millionen vorgenommen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit aktivierten Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals sowie mit vermarkteten Produkten und erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern in der Division Sandoz anfielen. Im Jahr 2005 wurden Wertberichtigungen in Höhe von USD 401 Millionen erfasst, die sich im Wesentlichen auf die Wertminderung in Höhe von USD 332 Millionen der Vermarktungsrechte von NKS 104 in der Division Pharmaceuticals sowie eine Wertminderung von USD 37 Millionen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern in der Division Sandoz beziehen.

Auf Grund der jüngsten Akquisitionen des Konzerns haben Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte in der Konzernrechnung in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Auch wenn derzeit keine Anzeichen für wesentliche Wertminderungen bestehen, können die nach IFRS 3 vorzunehmenden Werthaltigkeitstests in Zukunft zu erheblichem zusätzlichem Aufwand aus Wertminderungen führen. Näheres über die zunehmende Auswirkung von Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten auf das operative Ergebnis des Konzerns findet sich im Abschnitt «Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderpositionen».

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften

Novartis hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis einen beträchtlichen Einfluss ausübt), die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden. Da zur Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode verschiedene Schätzungen nötig waren, könnten für die in der Konzernrechnung erfassten Beträge für die Beteiligung an Roche Holding AG im folgenden Jahr Anpassungen erforderlich werden, in dem Masse, wie neue Informationen öffentlich zugänglich werden.

Pensions- und andere Pläne für die gesundheitliche Vorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Der Novartis Konzern unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensionspläne und andere Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende, welche die entsprechenden Anforderungskriterien erfüllen. Ein Grossteil der Konzernangestellten sind durch diese Vorsorgeprogramme abgedeckt. Zur Berechnung des Aufwandes und der Verpflichtungen im Zusammenhang mit diesen Plänen werden verschiedene statistische und andere Grössen eingesetzt, um zukünftige Entwicklungen abzuschätzen. Zu diesen Grössen zählen Schätzungen und Annahmen in Bezug auf den Diskontierungszinssatz, den erwarteten Ertrag aus Planvermögen sowie zukünftige Gehaltssteigerungen, die von der Geschäftsleitung innerhalb bestimmter Richtlinien festgelegt werden. Zusätzlich verwenden die Aktuare zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen statistische Informationen wie Austritts- und Todeswahrscheinlichkeiten. Auf Grund von Veränderungen der Marktbedingungen, der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten und längerer oder kürzerer Lebensdauer der Beteiligten können die versicherungsmathematischen Berechnungen erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Der Konzern erfasst die Differenzen zwischen den

erwarteten und tatsächlichen Erträgen und Aufwendungen als Gewinne oder Verluste in der konsolidierten Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen. Die Differenzen könnten sich signifikant auf das Eigenkapital des Konzerns auswirken. Nähere Informationen über die zu Grunde liegenden versicherungsmathematischen Annahmen sowie Verpflichtungen, die dem Konzern aus den Pensions- und anderen Vorsorgeplänen entstehen, sind der Erläuterung 26.1 der Konzernrechnung zu entnehmen.

Aktienbasierte Vergütung

Der Marktwert der Novartis Aktien und der Novartis American Depositary Shares (ADS) sowie der faire Wert entsprechender Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam erfasst. Novartis berechnet den fairen Wert der Optionen mit Hilfe eines Trinomialmodells, das eine Verfeinerung des Binomialmodells ist. Die korrekte Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig, denn das Bewertungsmodell basiert auf Parametern, für die Novartis lediglich Schätzwerte vorliegen. Die wichtigsten Parameter erfordern eine Schätzung unsicherer zukünftiger Ereignisse sowie der erwarteten Laufzeit der Option, der erwarteten Kursvolatilität der zu Grunde liegenden Aktie sowie der erwarteten Dividendenrendite. Aktien und ADS werden mit ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Die Optionswerte und andere aktienbasierte Vergütungen werden über die Sperrfrist bzw. den Erdienungszeitraum hinweg der Erfolgsrechnung belastet, wobei zur Angleichung der erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand der Konzerngesellschaft, in der der einzelne Mitarbeitende beschäftigt ist, ausgewiesen. Nähere Einzelheiten zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen von Novartis und den Annahmen, die der Bewertung von Mitarbeiteroptionen für das Jahr 2006 zu Grunde liegen, sind der Erläuterung 27 der Konzernrechnung zu entnehmen.

Eventualschulden und Rückstellung für Umweltschutz

Eine Reihe von Konzerngesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in Rechtsstreitigkeiten, die Urheberrecht, Produkthaftpflicht, kommerzielle Aktivitäten, Arbeitsverhältnisse, missbräuchliche Kündigungen, Verpflichtungen in Sachen Umwelt und Steuern betreffen, sowie in staatliche Untersuchungen und andere Rechtsverfahren involviert. Nähere Einzelheiten sind der Erläuterung 19 der Konzernrechnung zu entnehmen.

Novartis bildet eine Rückstellung, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Diese Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald die Beurteilung sich verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen. In Bezug auf die Produkthaftpflichtansprüche wird ein Teil der Rechnungsabgrenzungen nach versicherungsmathematischen Kriterien ermittelt, wobei Erfahrungswerte, Anzahl und Höhe der angezeigten Schäden sowie Schätzungen von entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Ansprüchen berücksichtigt werden. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine vernünftige Schätzung vorgenommen werden kann. Die erwarteten Kosten für die Verteidigung in Rechtsverfahren im Zusammenhang mit

möglichen Verlusten für werden abgegrenzt, sobald deren Eintreten als wahrscheinlich gilt und deren Höhe mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann.

Rückstellungen für ausserordentliche Sanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine verlässliche Schätzung der Kosten möglich ist. In den Kosten sind keine Forderungen gegen Versicherungen oder sonstige Regressionsansprüche berücksichtigt, da Novartis derartige Ansprüche erst zu dem Zeitpunkt berücksichtigt, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrages möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist. Wiederkehrende Sanierungskosten werden unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und auf Basis der diskontierten jährlichen Beträge der nächsten 30 Jahre geschätzt.

Segmentberichterstattung

Novartis ist weltweit in vier operative Divisionen (Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz, Consumer Health) sowie die Einheit Corporate unterteilt. Die vier operativen Divisionen basieren auf internen Managementstrukturen. Die Divisionen werden separat geführt, weil sich die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, in Bezug auf die erforderlichen Marketingstrategien klar unterscheiden.

Die Umsätze zwischen den Divisionen werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Die Divisionen befolgen dieselben Rechnungslegungsgrundsätze wie der Konzern. Grundsätzlich ermittelt der Konzern die Leistung der Divisionen und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse.

Division Pharmaceuticals

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung, dem Vertrieb und Verkauf von pharmazeutischen Markenprodukten in den folgenden therapeutischen Bereichen: kardiovaskuläre Erkrankungen und Metabolismus, Onkologie und Hämatologie, Neurologie, respiratorische Erkrankungen und Dermatologie, Arthritis, Knochenkrankheiten, gastrointestinale Erkrankungen und Inkontinenz, Infektionskrankheiten, Transplantation und Immunologie sowie Augenheilmittel. Die Division Pharmaceuticals umfasst mehrere Bereiche, die für das Marketing der jeweiligen Produkte verantwortlich sind, sowie eine Geschäftseinheit für das Onkologie-Geschäft. Da die Onkologie-Geschäftseinheit im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, Kunden, Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Zulassungsumfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Bereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden. Pharmaceuticals ist die wichtigste Division von Novartis und steuerte 2006 USD 22,6 Milliarden bzw. 61% zum Konzernnettoumsatz sowie USD 6,7 Milliarden oder 82% zum operativen Ergebnis bei.

Division Vaccines and Diagnostics

Die neu geschaffene Division Vaccines and Diagnostics konzentriert sich auf die Entwicklung von präventiven Impfstoffen und Diagnoseinstrumenten. Sie wurde im April 2006 im Zuge der vollständigen Akquisition der Chiron Corporation gegründet und umfasst zwei Geschäftsfelder: Vaccines und Chiron. Novartis Vaccines ist der weltweit fünftgrösste Hersteller von Impfstoffen und der zweitgrösste Lieferant von Grippeimpfstoffen in den

USA. Zu den wichtigsten Produkten der Division zählen Meningokokken-, Kinder- und Reiseimpfstoffe. Das unter der Bezeichnung Chiron geführte Bluttest- und Molekular diagnostikgeschäft möchte die Ausbreitung von Infektionskrankheiten mittels neuartiger Bluttests zum Schutze der weltweiten Blutvorräte verhindern. Die Division Vaccines and Diagnostics trug 2006 USD 956 Millionen oder 3% zum Konzernnettoumsatz bei, wobei sie einen operativen Verlust in Höhe von USD 26 Millionen verzeichnete.

Division Sandoz

Die Division Sandoz ist ein weltweit führendes Generikaunternehmen, das neben pharmazeutischen und biotechnologischen Wirkstoffen generische Arzneimittel entwickelt, produziert und vermarktet. Dank Sandoz ist Novartis das einzige grosse Pharmaunternehmen, das sowohl bei patentgeschützten verschreibungspflichtigen Medikamenten als auch bei Generika eine führende Position einnimmt. Die Division Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics und Antiinfektiva aktiv. Retail Generics entwickelt und produziert aktive Wirkstoffe und Fertigarzneimittel, deren Patentschutz abgelaufen ist, sowie Biopharmazeutika. Des Weiteren liefert der Geschäftsbereich bestimmte aktive Wirkstoffe an Dritte. Der Bereich Antiinfektiva entwickelt und produziert patentfreie aktive pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte, hauptsächlich Antibiotika, zur internen Verwendung bei Retail Generics und für den Verkauf an Dritte. Sandoz verfügt über ein Portfolio von mehr als 840 Wirkstoffen in über 5 000 Formulierungen, die in 110 Ländern vermarktet werden. Zu den wichtigsten Produktgruppen gehören Antibiotika, Medikamente zur Behandlung von Erkrankungen des zentralen Nervensystems, Magen-Darm-Medikamente, Herz-Kreislauf-Therapien sowie Hormonbehandlungen. Sandoz ist bezüglich Nettoumsatz und operativem Ergebnis die drittgrösste Division von Novartis. Im Jahr 2006 trug die Division USD 6,0 Milliarden bzw. 16% zum Nettoumsatz sowie USD 736 Millionen bzw. 9% zum operativen Ergebnis des Konzerns bei.

Division Consumer Health

Die Division Consumer Health umfasst vier Geschäftseinheiten: OTC (Selbstmedikation), Animal Health, Gerber und CIBA Vision, von denen jede über Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten verfügt. Diese erreichen jedoch im Rahmen des Konzerns kein wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC konzentriert sich auf Arzneimittel zur Selbstmedikation; Animal Health auf veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere; Gerber auf Nahrungsmittel sowie auf Produkte und Dienstleistungen, die speziell auf die Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern zugeschnitten sind; CIBA Vision auf Kontaktlinsen, Linsenpflegemittel und Produkte für die Augenchirurgie.

Die Geschäftseinheit Medical Nutrition war vormals Teil der Division Consumer Health. Als Folge des im Jahr 2006 angekündigten Verkaufs dieses Geschäfts wurde die Einheit als aufgebener Geschäftsbereich klassifiziert. Nähere Einzelheiten sind dem oben stehenden Abschnitt «Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse – Akquisitionen und Desinvestitionen» zu entnehmen. Die Geschäftseinheit Medical Nutrition konzentriert sich auf Produkte für die Gesundheits- und medizinische Ernährung.

Consumer Health (ohne Berücksichtigung der aufgegebenen Geschäftsbereiche) war 2006 sowohl hinsichtlich des Nettoumsatzes des Konzerns, zu dem sie USD 6,5 Milliarden bzw. 18% beisteuerte, als auch des operativen Konzernergebnisses, zu dem sie USD 1,1 Milliarden bzw. 13% beisteuerte, die zweitgrösste Division von Novartis.

Corporate

Erträge und Aufwendungen in Bezug auf Corporate beinhalten die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und jene der Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, welche keiner Division zugeordnet werden können. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Divisionen vorgenommen.

Faktoren, welche die Vergleichbarkeit des operativen Ergebnisses gegenüber den Vorjahren beeinflussen

Jüngste Akquisitionen und Desinvestitionen

Die Vergleichbarkeit des operativen Ergebnisses des Konzerns mit dem Vorjahr wurde durch die in den Jahren 2005 und 2006 getätigten wesentlichen Akquisitionen und Desinvestitionen beeinflusst. Nähere Einzelheiten zu diesen Akquisitionen und Desinvestitionen und deren Auswirkungen auf das Konzernergebnis können den oben stehenden Abschnitten «Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse – Akquisitionen und Desinvestitionen» – sowie «Auswirkungen der Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und der wesentlichen Sonderpositionen» entnommen werden.

Veräusserung der Geschäftseinheit Medical Nutrition

Das Ergebnis der Geschäftseinheit Medical Nutrition der Division Consumer Health wird in der Konzernrechnung für die Jahre 2006 und 2005 als aufgebener Geschäftsbereich ausgewiesen. Deshalb hat der Verkauf der Geschäftseinheit Medical Nutrition weder für den Konzern noch für die Division Consumer Health einen Einfluss auf die Vergleichbarkeit der operativen Ergebnisse aus der fortzuführenden Geschäftstätigkeit mit den Vorjahren.

Wechselkursschwankungen

Auch wenn die Rechnungswährung US-Dollar gegenüber anderen wichtigen Währungen Schwankungen aufwies, hatten die Wechselkursveränderungen 2006 keine signifikante Auswirkung auf das Ergebnis des Konzerns. Nähere Informationen können dem obigen Abschnitt «Auswirkungen von Wechselkursschwankungen» entnommen werden.

Geschäftsergebnisse

	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2005 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	36 031	31 005	16
Andere Erlöse	718	314	129
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-10 299	-8 259	25
Marketing & Verkauf	-10 454	-9 397	11
Forschung & Entwicklung	-5 349	-4 825	11
Administration & allgemeine Kosten	-1 957	-1 681	16
Übrige Erträge & Aufwendungen	-741	-355	109
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 949	6 802	17
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	264	193	37
Finanzertrag	354	461	-23
Zinsaufwand	-266	-294	-10
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 301	7 162	16
Steuern	-1 282	-1 090	18
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 019	6 072	16
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	183	69	165
Reingewinn Konzern	7 202	6 141	17
<i>Zuzurechnen</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>7 175</i>	<i>6 130</i>	<i>17</i>
<i>Minderheitsanteilen</i>	<i>27</i>	<i>11</i>	<i>145</i>

Überblick über den Konzern

Der Nettoumsatz des Novartis Konzerns erhöhte sich im Geschäftsjahr 2006 um 15% auf USD 37,0 Milliarden.

Gestützt auf organisches Wachstum und gezielte Akquisitionen zeigten alle Divisionen eine hervorragende Performance. Volumensteigerungen machten sechs Prozentpunkte des Nettoumsatzwachstums des Novartis Konzerns aus, sieben Prozentpunkte sind auf Akquisitionen zurückzuführen. Nettopreisänderungen und Währungseinflüsse trugen jeweils einen Prozentpunkt bei. Pharmaceuticals trug mit 63% zum Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen bei, Vaccines and Diagnostics mit 3%, Sandoz mit 16% und Consumer Health mit 18%. Das Ergebnis der Geschäftseinheit Medical Nutrition wird in der Konzernrechnung für das Jahr 2006 als aufgegebenen Geschäftsbereich ausgewiesen, nachdem 2006 die Veräusserung dieser Geschäftseinheit beschlossen worden war. Die USA stellen mit 41% des Nettoumsatzes nach wie vor den grössten Markt dar, der Anteil Europas betrug 37%, derjenige der übrigen Länder 22%.

Das operative Ergebnis des Konzerns erhöhte sich trotz der im Zusammenhang mit der Akquisition von Chiron entstandenen Kosten von USD 642 Millionen um 18% auf USD 8,2 Milliarden. Ohne diese Kosten nahm das operative Ergebnis um 28% zu. Das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen verbesserte sich um 17% und über-

traf damit das Umsatzwachstum, da Produktivitätssteigerungen und die starke Expansion der Umsatzvolumina die einmaligen akquisitionsbedingten Kosten mehr als wettmachten. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte nahmen um 25% zu und erhöhten sich in Prozent des Nettoumsatzes auf 28,6%, was in erster Linie auf die Bilanzierung von Akquisitionen nach der Erwerbsmethode und höhere Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten zurückzuführen ist. Der Aufwand für Marketing und Verkauf ging im Wesentlichen auf Grund von Produktivitätssteigerungen bei Pharmaceuticals um 1,3 Prozentpunkte auf 29,0% des Nettoumsatzes zurück. Die Aufwendungen für Forschung und Entwicklung nahmen um 11% zu, da Novartis mit Investitionen in Höhe von 14,8% des Nettoumsatzes und 18,9% des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals nach wie vor in Prozent vom Umsatz einen der höchsten prozentualen Forschungs- und Entwicklungsetats in der Pharmaindustrie aufweist.

Die operative Marge des Konzerns, welche das operative Ergebnis in Prozent des Nettoumsatzes ausdrückt, stieg von 21,4% im Jahr 2005 auf 22,1%, da die zu Grunde liegenden operativen Verbesserungen nur teilweise von einmaligen akquisitionsbezogenen Kosten beeinträchtigt wurden. Die operative Marge aus fortzuführenden Geschäftsbereichen erhöhte sich 2006 gegenüber dem Vorjahr von 21,9% im Jahr 2005 auf 22,1%.

Der Reingewinn des Konzerns erhöhte sich um 17% auf USD 7,2 Milliarden. Unter Ausschluss der Auswirkung der akquisitionsbezogenen Kosten im Zusammenhang mit Chiron in Höhe von USD 451 Millionen hätte der Reingewinn des Konzerns 25% zugenommen. Der Reingewinn des Konzerns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nahm um 16% auf USD 7,0 Milliarden zu, weil die Zunahme des operativen Ergebnisses teilweise durch das rückläufige Finanzergebnis aufgehoben wurde. Der Gewinn pro Aktie des Konzerns nahm 2006 gegenüber dem Vorjahr um 16% von USD 2,63 auf USD 3,06 zu.

Nettoumsatz

	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2005 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung %	Veränderung in lokalen Währungen %
Pharmaceuticals	22 576	20 262	11	11
Vaccines and Diagnostics	956			
Sandoz	5 959	4 694	27	25
Consumer Health	6 540	6 049	8	8
Nettoumsatz aus fort- zuführenden Geschäftsbereichen	36 031	31 005	16	16
Nettoumsatz aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	989	1 207	-18	-18
Nettoumsatz Konzern	37 020	32 212	15	14

NETTOUMSATZ DER 20 UMSATZSTÄRKSTEN PRODUKTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS – 2006

Marke	Therapiegebiet	USA Mio. USD	Veränderung in lokalen Währungen %	Übrige Länder Mio. USD	Veränderung in lokalen Währungen %	Total Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung in lokalen Währungen %
Diovan/Co-Diovan	Bluthochdruck	1 858	20	2 365	12	4 223	15	15
Gleevec/Glivec	Chron.-myel. Leukämie	630	20	1 924	16	2 554	18	17
Lotrel	Bluthochdruck	1 352	26			1 352	26	26
Zometa	Komplikationen bei Krebs	696	-1	587	12	1 283	5	4
Lamisil (Gruppe)	Pilzinfektionen	574	7	404	-31	978	-14	-13
Neoral/Sandimmun	Transplantation	125	-17	793	-1	918	-4	-4
Sandostatin (inkl. LAR)	Akromegalie	367	-2	548	4	915	2	2
Lescol	Cholesterinsenkung	256	0	469	-8	725	-5	-5
Trileptal	Epilepsie	549	19	172	11	721	17	17
Femara	Brustkrebs	338	40	381	27	719	34	33
Total Top-10-Produkte		6 745	15	7 643	7	14 388	10	10
Voltaren (Gruppe)	Entzündungen/Schmerz	8	60	682	0	690	0	1
Zelnorm/Zelmac	Reizdarmsyndrom	488	37	73	20	561	34	34
Exelon	Alzheimerkrankheit	187	9	338	12	525	12	11
Tegretol (inkl. CR/XR)	Epilepsie	120	10	271	-5	391	-1	-1
Visudyne	Makuladegeneration	70	-62	284	-6	354	-27	-27
Miacalcic	Osteoporose	199	-13	140	3	339	-7	-7
Comtan/Stalevo (Gruppe)	Parkinsonkrankheit	157	18	182	24	339	22	21
Foradil	Asthma	14	0	317	-1	331	0	-1
Ritalin/Focalin (Gruppe)	Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom	264	47	66	6	330	37	37
Famvir	Virusinfektionen	166	10	102	-3	268	6	5
Total Top-20-Produkte		8 418	14	10 098	5	18 516	9	9
Übriges Portfolio		1 054	43	3 006	14	4 060	21	21
Total Nettoumsatz Division		9 472	17	13 104	7	22 576	11	11

Division Pharmaceuticals

Die starke Zunahme des Nettoumsatzes in Höhe von 11% in lokalen Währungen war auf die dynamische Performance führender Markenarzneimittel zurückzuführen, denen Novartis ihre führende Stellung in den Geschäftsbereichen Herz-Kreislauf, Onkologie und Neurologie verdankt. Vier Produkte – *Diovan*, *Gleevec/Glivec*, *Lotrel* und *Zometa* – erzielten 2006 Umsätze von jeweils über USD 1 Milliarde. Der Umsatz der strategischen Marken des Herz-Kreislauf-Bereichs stieg um 15% (+15% in lokalen Währungen) auf USD 6,5 Milliarden, da die führenden Medikamente gegen Bluthochdruck *Diovan* (+15% in lokalen Währungen), das einen Umsatz von mehr als USD 4,2 Milliarden meldete, und *Lotrel* (+26% in lokalen Währungen) Marktanteile hinzugewinnen konnten. Die Krebsmedikamente *Gleevec/Glivec* (+17% in lokalen Währungen), welches die Umsatzmarke von USD 2,5 Milliarden überschritt, und *Femara* (+33% in lokalen Währungen) führten ihrerseits die 16%ige (+15% in lokalen Währungen) Nettoumsatzzunahme des Geschäftsbereichs Onkologie auf USD 5,9 Milliarden an.

In den USA stiegen die Nettoumsätze um 17% auf USD 9,5 Milliarden, wofür die hervorragende Entwicklung von *Diovan* (+20%), *Gleevec/Glivec* (+20%), *Lotrel* (+26%) und *Zelnorm/Zelmac* (+37%) verantwortlich war. In Europa wuchsen die Nettoumsätze um 8% (+7% in lokalen

Währungen), da die starke Performance der führenden Produkte *Diovan*, *Gleevec/Glivec* und *Femara* und die dynamische Entwicklung der europäischen Wachstumsmärkte Russland und Türkei, teilweise durch den Preisdruck im Gesundheitswesen und durch Generika-Konkurrenz für einige Produkte, insbesondere in Frankreich und Deutschland, kompensiert wurde. Auf Grund der Umsatzentwicklung in Brasilien und Mexiko erzielte die lateinamerikanische Region eine kräftige Umsatzsteigerung von 21% (+17% in lokalen Währungen).

Das Mitte 2006 integrierte Pharmageschäft von Chiron trug mit zwei Prozentpunkten zum Nettoumsatzwachstum der Division in lokalen Währungen bei. Höhere Absatzvolumina und Preiserhöhungen trugen sechs beziehungsweise drei Prozentpunkte bei, während die Währungsumrechnung keinen wesentlichen Einfluss hatte.

Die wichtigsten Produkte der Division Pharmaceuticals

Hinweis: Die Wachstumswahlen beziehen sich auf das weltweiten Umsatzwachstum im Geschäftsjahr 2006 in lokalen Währungen.

Diovan (USD 4,2 Milliarden, +15% in lokalen Währungen), der weltweit umsatzstärkste Angiotensin-Rezeptorblocker erzielte weiterhin hervorragende Umsatzsteigerungen und erreichte erneut einen Marktsegmentanteil in Rekordhöhe. Die Umsatzentwicklung profitierte von neuen Indikationen, höheren Dosierungen und von überzeugenden neuen Daten zur Wirksamkeit. In den USA kam dem Produkt seine führende Position in den Arzneimittellisten der Kostenträger zugute. *Co-Diovan* – eine Kombination von *Diovan* mit einem Diuretikum – erzielte in Europa einen Zuwachs von 19% in lokalen Währungen. Darin kommt die zunehmende Verwendung von Kombinationstherapien zum Ausdruck.

Gleevec/Glivec (USD 2,6 Milliarden, +17% in lokalen Währungen) ist eine gezielte Therapie für Patienten mit bestimmten Formen von chronisch-myeloischer Leukämie (CML) und gastrointestinalen Stromatumoren (GIST). Das Medikament erzielte dank der weiteren Durchdringung der Märkte für CML- und GIST-Therapien rapide Zuwächse. Neuen wegweisenden Daten zufolge waren 90% der CML-Patienten, die im Rahmen einer fünfjährigen Studie mit *Glivec/Gleevec* behandelt wurden, nach fünf Jahren noch am Leben. Zudem wurde *Glivec/Gleevec* 2006 in der EU und den USA zur Behandlung vier bzw. fünf verschiedener seltener Krankheiten zugelassen.

Lotrel (USD 1,4 Milliarden, +26% allein in den USA), die seit 2002 in den USA führende Fixkombination zur Behandlung von Bluthochdruck, erzielte kräftige Umsatzsteigerungen. Dieses war auf neue Dosierungen, auf den zunehmenden Einsatz mehrerer Medikamente bei der Bluthochdruckbehandlung, auf demografische Faktoren sowie auf die Aufklärungskampagnen in den USA zurückzuführen.

Zometa (USD 1,3 Milliarden, +4% in lokalen Währungen) ist ein intravenös zu verabreichendes Bisphosphonat zur Behandlung von Patienten mit Knochenmetastasen. Die Umsatzentwicklung war von der gedämpften Entwicklung des Marktsegments in den USA und Europa beeinträchtigt. In der Behandlung von Patienten mit Lungen- oder Prostatakrebs gewann *Zometa* jedoch neue Marktsegmentanteile hinzu. Auch die Einführung in Japan wirkte sich positiv auf die Umsatzentwicklung aus.

Lamisil (USD 978 Millionen, –13% in lokalen Währungen) ist ein oral zu verabreichendes Medikament zur Behandlung von Nagelpilzinfektionen. Die Umsatzsteigerung, die in den USA erzielt wurde, wurde durch einen Umsatzrückgang in Europa kompensiert. Dieser war auf die Einführung von Generika Ende 2005 zurückzuführen. Im Dezember 2006 bestätigte die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) die Bewilligung einer pädiatrischen Ergänzung von *Lamisil*. Damit verlängern sich die Exklusivrechte für die Vermarktung des Produkts bis Juni 2007.

Neoral/Sandimmun (USD 918 Millionen, –4% in lokalen Währungen), das bei Organtransplantationen eingesetzt wird, verzeichnete trotz Konkurrenz durch Generika in vielen Märkten eine kontinuierliche Umsatzentwicklung.

Sandostatin (USD 915 Millionen, +2% in lokalen Währungen) kam das zweistellige Umsatzwachstum der patentgeschützten lang wirksamen Formulierung zugute.

Lescol (USD 725 Millionen, –5% in lokalen Währungen) zur Cholesterinsenkung verzeichnete in den USA unveränderte Umsätze, erlitt auf den anderen Märkten indes Einbußen infolge der Konkurrenz durch Generika.

Trileptal (USD 721 Millionen, +17% in lokalen Währungen), ein Antiepileptikum, erzielte in seinem letzten Jahr, bevor erwartungsgemäss generische Versionen zugelassen werden, signifikante Umsatzsteigerungen.

Femara (USD 719 Millionen, +33% in lokalen Währungen), ein führendes Medikament zur Behandlung von Frauen mit hormonsensitivem Brustkrebs, gehörte dank kontinuierlicher Marktanteilsgewinne zu den entscheidenden Wachstumsträgern. Klinische Daten bestätigen, dass *Femara* den Patientinnen sowohl als Erstbehandlung unmittelbar nach der Operation (adjuvante Behandlung) als auch nach Abschluss einer fünfjährigen Tamoxifen-Therapie (erweiterte adjuvante Behandlung) Vorteile bringt. Neueste Vierjahresdaten einer umfangreichen Studie bestätigen, dass *Femara* die Gefahr eines Brustkrebsrezidivs signifikant reduziert.

Zelmac/Zelnorm (USD 561 Millionen, +34% in lokalen Währungen), das Medikament zur Behandlung des Reizdarmsyndroms mit Verstopfung und zur Behandlung von chronisch-idiopathischer Verstopfung, profitierte vom aussergewöhnlich starken Wachstum in den USA, das von der zunehmenden Verbreitung des Produkts und den laufenden Aufklärungskampagnen herrührt.

Visudyne (USD 354 Millionen, –27% in lokalen Währungen) zur Behandlung der «feuchten» altersbedingten Makuladegeneration verzeichnete einen deutlichen Rückgang des Nettoumsatzes infolge des zulassungsüberschreitenden Einsatzes von Konkurrenzprodukten in den USA und anderen wichtigen Märkten. Die Umsätze in Japan erhöhten sich hingegen.

Exjade (USD 143 Millionen), der erste einmal täglich zu verabreichende Eisenchelatabbildner zur Behandlung von chronischer Eisenüberladung, verzeichnete eine erfreuliche Entwicklung seit es 2006 in den USA und über siebzig weiteren Ländern als Therapieoption gegen Eisenüberladung, die mit Blutkrankheiten wie Sichelzellenanämie, myelodysplastischem Syndrom und Thalassämie in Verbindung gebracht wird, zugelassen wurde.

Xolair (USD 102 Millionen) zur Behandlung von schwerem allergischem Asthma wurde seit der EU-Zulassung im Oktober 2005 in über 20 Ländern eingeführt und ist jetzt in über 50 Ländern zugelassen. In den USA wird *Xolair* von Novartis und Genentech gemeinsam vermarktet. Genentech vertreibt das Produkt und Novartis ist am operativen Gewinn beteiligt. Im Geschäftsjahr 2006 erreichte *Xolair* in den USA einen Umsatz in Höhe von USD 425 Millionen. Der entsprechende Beitrag zum operativen Ergebnis von Novartis ist in den «Anderen Erlösen» ausgewiesen und belief sich auf USD 140 Millionen.

Division Vaccines and Diagnostics

Die Division Vaccines and Diagnostics erzielte in den acht Monaten seit ihrer Gründung im Zuge der Übernahme von Chiron im April 2006 ein Nettoumsatzwachstum von 42% gegenüber der von Chiron berichteten Vergleichsperiode im Vorjahr. Hauptgrund sind die gestiegenen Verkäufe von saisonalen Grippeimpfstoffen in den USA. Der Verkauf von Diagnostik-Produkten, insbesondere für das Testen von Blutspenden, verzeichnet ebenfalls ein kontinuierliches Wachstum.

Division Sandoz

Sandoz steigerte den Nettoumsatz basierend auf der Einführung neuer Produkte und einer besseren Positionierung in den schnell wachsenden Märkten, insbesondere in Europa, um 27%. Die Akquisition von Hexal AG und Eon Labs, Inc. Mitte 2005 unterstützte dieses Wachstum und ermöglichte es Sandoz, zu einem weltweit führenden Generikahersteller zu werden. Zudem behauptete Sandoz 2006 ihre Führungsposition in Deutschland trotz des schwierigen, von Preissenkungen geprägten Marktumfeldes. Dabei bildeten Differenzierung durch schwierig herzustellende Generika und innovative Produktapplikationen, einschliesslich Darreichungsformen, die wichtigsten Wachstumsfaktoren. Volumensteigerungen trugen sieben Prozentpunkte zum Nettoumsatzwachstum im Jahr 2006 bei, Währungsumrechnungseffekte zwei Prozentpunkte und Akquisitionen 24 Prozentpunkte, während Preissenkungen die Umsatzentwicklung mit sechs Prozentpunkten beeinträchtigten.

Division Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche

Beträchtliche Umsatzsteigerungen der Geschäftseinheiten OTC und Animal Health, die aus einer verstärkten Konzentration auf strategische Marken und Produktinnovationen resultierten, führten zu einem Nettoumsatzwachstum von 8% aus fortzuführenden Geschäftsbereichen. Die von Bristol-Myers Squibb Mitte 2005 erworbenen OTC-Marken unterstützten diese Erhöhung des Umsatzes.

Division Consumer Health – aufgegebene Geschäftsbereiche

Novartis kündigte im Dezember den Verkauf des verbleibenden Medical Nutrition-Geschäfts für USD 2,5 Milliarden an Nestlé S.A., Schweiz, an. Zuvor hatte die Gruppe im Februar 2006 bereits den Bereich Nutrition & Santé veräussert. Der Verkauf der verbleibenden Aktivitäten von Medical Nutrition, der noch der aufsichtsbehördlichen Zustimmung bedarf, wird voraussichtlich im zweiten Halbjahr 2007 abgeschlossen sein. Die Finanzkennzahlen dieser Geschäftseinheit, einschliesslich Nutrition & Santé, werden für die Jahre 2005 und 2006 als «aufgegebene Geschäftsbereiche» ausgewiesen.

Operatives Ergebnis

	Für das am 31. Dez. 2006 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2005 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verände- rung %
Pharmaceuticals	6 703	29,7	6 014	29,7	11
Vaccines and Diagnostics	-26				
Sandoz	736	12,4	342	7,3	115
Consumer Health	1 068	16,3	952	15,7	12
Nettoergebnis Corporate	-532		-506		
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 949	22,1	6 802	21,9	17
Aufgegebene Geschäfts- bereiche	225	22,8	103	8,5	118
Operatives Ergebnis Konzern	8 174	22,1	6 905	21,4	18

Das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen verbesserte sich um 17% und übertraf damit das Umsatzwachstum, weil die kräftige Expansion des Umsatzvolumens und die Produktivitätssteigerungen durch einmalige akquisitionsbedingte und andere Kosten in Höhe von USD 642 Millionen im Zusammenhang mit der Chiron-Transaktion nur teilweise aufgehoben wurden. Ohne Berücksichtigung dieser Kosten hätte das operative Ergebnis des Konzerns um 28% zugenommen.

Division Pharmaceuticals

Das operative Ergebnis der Division Pharmaceuticals (ohne akquisitionsbezogene Kosten im Zusammenhang mit Chiron in Höhe von USD 309 Millionen) nahm um 17% zu, die entsprechende operative Marge belief sich auf 31%. Das ausgewiesene operative Ergebnis erhöhte sich dank der Produktivitätsgewinne in allen Geschäftsbereichen und trotz der integrationsbedingten Kosten im Zusammenhang mit der Akquisition des Pharmageschäfts von Chiron um 11% und entwickelte sich parallel zum Umsatzwachstum. Die akquisitionsbedingten Kosten setzen sich aus Restrukturierungsaufwendungen und Kosten aus der Neubewertung des Vorratsvermögens in Höhe von USD 226 Millionen sowie höheren Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 83 Millionen zusammen. Im Vergleich zum Vorjahr gingen die Gewinne aus Desinvestitionen zurück. Die operative Marge basierend auf dem Nettoumsatz blieb trotz dieser Faktoren unverändert bei 29,7%. Die signifikant angestiegenen anderen Erlöse sind vor allem den Beiträgen aus der gemeinsamen Vermarktung des Asthma-Medikaments *Xolair* mit Genentech in den USA zuzuschreiben. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte erhöhten sich um 17%, wobei die einmaligen Kosten im Zusammenhang mit der Integration von Chiron die Einsparungen durch gutes Kostenmanagement und den verbesserten Produktmix aufhoben. Der Aufwand für Marketing & Verkauf stieg mit 9% langsamer als das Umsatzwachstum, da Produktivitätssteigerungen die Marketing-Investitionen für die Einführung verschiedener neuer Produkte (vor allem in den USA) sowie die Expansion der Geschäftsaktivitäten in aufstrebenden Märkten wie China und Türkei kompensierten. Der Aufwand für Forschung & Entwicklung nahm um 7% auf USD 4,3 Milliarden zu, was vor allem dem

Anstieg der Investitionen in Projekte in der späten Entwicklungsphase zuzuschreiben ist. Unter Vernachlässigung der 2005 erfassten ausserordentlichen Wertminderung von NKS 104 in Höhe von USD 332 Millionen wäre der Aufwand für Forschung und Entwicklung um 17% angestiegen.

Division Vaccines and Diagnostics

Die Division Vaccines and Diagnostics verzeichnete einen operativen Verlust von USD 26 Millionen auf Grund substanzieller akquisitionsbedingter Kosten. Ohne diese hätte das operative Ergebnis für die Periode seit der Akquisition im April 2006 USD 307 Millionen betragen. Diese gute Performance wurde durch einmalige Restrukturierungs- und andere akquisitionsbedingte Kosten in Höhe von USD 333 Millionen mehr als wettgemacht. Die akquisitionsbedingten Kosten beinhalten einen Restrukturierungsaufwand in Höhe von USD 44 Millionen, einmalige Kosten auf Grund der Neubewertung des Vorratsvermögens in Höhe von USD 117 Millionen und Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 172 Millionen.

Division Sandoz

Das operative Ergebnis der Division Sandoz nahm deutlich stärker als das Nettoumsatzwachstum zu. Der Anstieg von 115% auf USD 736 Millionen ist auf operative Verbesserungen und einmalige in der Vorjahresperiode enthaltene Integrationskosten zurückzuführen. Die Korrektur einer Unregelmässigkeit in der Rechnungslegung in Frankreich belastete das operative Ergebnis mit USD 69 Millionen.

Division Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche

Das operative Ergebnis der Division Consumer Health aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nahm auf Basis der starken Performance der strategischen Marken in den Geschäftsbereichen OTC und Animal Health um 12% zu. Die schwache Performance von CIBA Vision wegen Lieferproblemen hingegen belastete das Ergebnis.

Division Consumer Health – aufgegebenen Geschäftsbereiche

Bis zu ihrer Veräusserung im Februar 2006 generierte der Bereich Nutrition & Santé der Geschäftseinheit Medical Nutrition ein operatives Ergebnis von USD 2 Millionen. Der Veräusserungsgewinn vor Steuern aus dem Verkauf dieser Einheit belief sich auf USD 129 Millionen. Das verbleibende Medical-Nutrition-Geschäft erwirtschaftete im Jahr 2006 ein operatives Ergebnis von USD 94 Millionen.

Nettoergebnis Corporate

Das Nettoergebnis Corporate belief sich 2006 auf USD 532 Million gegenüber USD 506 Millionen im Vorjahr.

Andere Erlöse und betriebliche Aufwendungen

	Für das Geschäftsjahr endend am 31. Dez. 2006 Mio. USD	Für das Geschäftsjahr endend am 31. Dez. 2005 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	36 031	31 005	16
Andere Erlöse	718	314	129
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-10 299	-8 259	25
Marketing & Verkauf	-10 454	-9 397	11
Forschung & Entwicklung	-5 349	-4 825	11
Administration & allgemeine Kosten	-1 957	-1 681	16
Übrige Erträge & Aufwendungen	-741	-355	109
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 949	6 802	17
Operatives Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	225	103	118
Operatives Ergebnis Konzern	8 174	6 905	18

Andere Erlöse

Die anderen Erlöse nahmen um 129% zu, was in erster Linie den zusätzlichen Lizenzeinnahmen im Diagnostik-Bereich der neuen Division Vaccines and Diagnostics zuzuschreiben ist, aber auch dem wachsenden Beitrag, den die Division Pharmaceuticals aus der gemeinsamen Vermarktung des Asthmaprodukts *Xolair* in den USA erzielt, wo dieses Produkt zusammen mit Genentech und Tanox entwickelt und verkauft wird, zu verdanken ist.

Herstellungskosten der verkauften Produkte aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Die Herstellungskosten der verkauften Produkte stiegen im Jahr 2006 um 25% auf USD 10,3 Milliarden. Ausgedrückt in Prozent des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen erhöhten sie sich von 26,6% im Jahr 2005 auf 28,6% im Berichtsjahr. Die negative Auswirkung der höheren Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie die einmalige Neubewertung des Vorratsvermögens im Zusammenhang mit der Akquisition von Chiron machten die niedrigeren Kosten in der Division Pharmaceuticals, die durch Produktivitätsgewinne und einen verbesserten Produktmix erreicht wurden, mehr als wett.

Marketing & Verkauf aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Der Aufwand für Marketing und Verkauf erhöhte sich in Folge der Vergrößerung des Aussendienstes von Pharmaceuticals in den USA um 11% auf USD 10,5 Milliarden. In Prozenten des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen ging dieser Aufwand 2006 jedoch geringfügig von 30,3% im Vorjahr auf 29,0% zurück.

Forschung & Entwicklung aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Der Aufwand für Forschung und Entwicklung nahm 2006 um 11% auf USD 5,3 Milliarden zu. Grund waren die Investitionen in die Novartis Institutes for BioMedical Research in den USA und in klinische Studien für Wirkstoffe in der späten Entwicklungsphase, einschliesslich FTY 720 (Multiple Sklerose) und QAB 149 (Atemwegserkrankungen). In Prozenten des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen verringerte sich der Aufwand für Forschung und Entwicklung von 15,6% im Vorjahr auf 14,8% im Jahr 2006.

Administration & allgemeine Kosten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Die Position «Administration & allgemeine Kosten» erhöhte sich im Berichtsjahr um 16% auf USD 2 Milliarden, was die Umsatzentwicklung der fortzuführenden Geschäftsbereiche widerspiegelte. Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen betrug unverändert 5,4% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen.

Übrige Erträge & Aufwendungen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Der Aufwand (netto) erhöhte sich im Jahr 2006 auf USD 741 Millionen gegenüber USD 355 Millionen im Vorjahr. Dies war in erster Linie auf um USD 144 Millionen niedrigere Veräusserungsgewinne in der Division Pharmaceuticals zurückzuführen sowie auf akquisitionsbedingte Kosten in Höhe von USD 175 Millionen im Zusammenhang mit Chiron in den Divisionen Pharmaceuticals und Vaccines and Diagnostics.

Nicht den Divisionen zuzurechnende Erträge und Aufwendungen

	Für das Geschäftsjahr endend am 31. Dez. 2006 Mio. USD	Für das Geschäftsjahr endend am 31. Dez. 2005 Mio. USD	Veränderung %
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 949	6 802	17
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	264	193	37
Finanzertrag	354	461	-23
Zinsaufwand	-266	-294	-10
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 301	7 162	16
Steuern	-1 282	-1 090	18
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 019	6 072	16
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	183	69	165
Reingewinn Konzern	7 202	6 141	17
Zuzurechnen:			
Aktionären der Novartis AG	7 175	6 130	17
Minderheitsanteilen	27	11	145

Ergebnisanteil aus assoziierten Gesellschaften

Beteiligungen werden nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert und als assoziierte Unternehmen ausgewiesen, wenn Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien an einer Gesellschaft hält oder auf andere Weise beträchtlichen Einfluss ausüben kann. Der Gewinn/Verlust aus assoziierten Gesellschaften basiert im Wesentlichen auf den Beteiligungen an der Roche Holding AG («Roche»). Das Ergebnis der Chiron Corporation wurde bis zu deren vollständigem Erwerb durch Novartis im April 2006 nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert.

Der Gewinn aus assoziierten Gesellschaften stieg von USD 193 Millionen im Vorjahr auf USD 264 Millionen im Jahr 2006. Im Gegensatz zum Jahr 2005, in dem ein Gewinn in Höhe von USD 19 Millionen erzielt wurde, entstand aus der 44%igen Beteiligung an Chiron im Zeitraum vor deren vollständigen Akquisition ein Verlust in Höhe von USD 44 Millionen. Dieser ist ausserordentlichen Aufwendungen in Höhe von USD 53 Millionen zuzuschreiben, die vor allem auf eine vorzeitige Aufhebung der Sperrfrist der Chiron-Mitarbeiter-Aktioptionen zurückzuführen sind.

Der Ertrag aus der 33,3%igen Beteiligung am stimmberechtigten Aktienkapital von Roche, die einer 6,3%igen Beteiligung am gesamten Kapital von Roche entspricht, betrug 2006 USD 290 Millionen gegenüber USD 166 Millionen im Jahr 2005. Er stellt eine Schätzung des Anteils von Novartis am Gewinn von Roche im Jahr 2006 in Höhe von USD 404 Millionen dar, der eine positive Anpassung aus dem Vorjahr in Höhe von USD 13 Millionen einschliesst. Dieser Gewinn reduziert sich durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 114 Millionen, die sich aus der Aufteilung des gezahlten Kaufpreises auf die Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte von Roche ergeben.

Der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basiert auf Schätzungen von Analysten. Differenzen zwischen diesen Schätzungen und den tatsächlichen Ergebnissen werden im Jahr 2007 berichtet.

Finanzertrag und Zinsaufwand aus fortzuführenden Geschäftsbereichen

Das Nettofinanzergebnis verringerte sich von USD 167 Millionen im Jahr 2005 auf USD 88 Millionen, was die um USD 3,8 Milliarden reduzierte durchschnittliche Nettoliquidität infolge der jüngsten Akquisitionen widerspiegelt. Am 31. Dezember 2006 verfügte Novartis über eine Nettoliquidität in Höhe von USD 656 Millionen gegenüber USD 2,5 Milliarden per Ende 2005. Dies äusserte sich im Berichtszeitraum in einem Rückgang des Finanzertrags auf USD 354 Millionen gegenüber USD 461 Millionen in der Vorjahresperiode.

Steuern

Der Steuersatz des Konzerns einschliesslich der aufgegebenen Geschäftsbereiche blieb 2006 gegenüber dem Vorjahr unverändert bei 15,5%. Der Steueraufwand aus fortzuführenden Geschäftsbereichen stieg 2006 um 17,6% von USD 1,1 Milliarden im Vorjahr auf USD 1,3 Milliarden. Der effektive Steuersatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (Steuern in Prozent des Gewinns vor Steuern) betrug im Jahr 2006 15,4% (2005: 15,2%).

Der erwartete Steuersatz des Konzerns aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (gewichtete durchschnittliche Steuersätze basierend auf dem Vorsteuergewinn jeder Konzerngesellschaft) lag im Jahr 2006 bei 15,8%, gegenüber 15,9% im Jahr 2005. Der effektive Steuersatz unterscheidet sich vom erwarteten Steuersatz auf Grund verschiedener Anpassungen bei den zu berücksichtigenden Erträgen und Aufwendungen. Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zu der Abweichung beitragen, sind unter Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

Der Reingewinn nach Steuern aus aufgegebenen Geschäftsbereichen betrug USD 183 Millionen. Hierin ist das Ergebnis der Geschäftseinheit Medical Nutrition der Division Consumer Health sowie ein Vorsteuergewinn im Jahr 2006 in Höhe von USD 129 Millionen aus der Veräusserung von Nutrition & Santé berücksichtigt.

Reingewinn

Der Reingewinn des Konzerns stieg 2006 gegenüber dem Vorjahr um 17% von USD 6,1 Milliarden auf USD 7,2 Milliarden. Damit wuchs er dank der starken organisatorischen Verbesserung des operativen Ergebnisses, das die im Zusammenhang mit der Akquisition von Chiron entstandenen Aufwendungen mehr als kompensiert, stärker als der Nettoumsatz. Die akquisitionsbedingten Nettoaufwendungen in Höhe von USD 451 Millionen beinhalten operative Aufwendungen in Höhe von USD 642 Millionen, denen Steuereinsparungen in Höhe von USD 244 Millionen gegenüberstehen und darüber hinaus eine ausserordentliche Verringerung des Ergebnisses aus assoziierten Unternehmen um USD 53 Millionen in den vier Monaten vor der Vollkonsolidierung von Chiron im April 2006. Ohne diese akquisitionsbezogenen Aufwendungen erhöhte sich der Reingewinn um 25%. Ausserdem wurde der Reingewinn vom reduzierten Finanzertrag auf Grund der niedrigeren durchschnittlichen Nettoliquidität infolge der im Jahr 2006 getätigten Akquisitionen beeinflusst. Der Reingewinn des Konzerns erhöhte sich von 19,1% des Konzernnettoumsatzes im Vorjahr auf 19,5% im Berichtszeitraum. Der Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belief sich ebenfalls auf 19,5% des Nettoumsatzes. Die Rendite auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug im Berichtsjahr 19,3% gegenüber 19,0% im Vorjahr.

Gewinn pro Aktie

Mit USD 3,06 lag der Gewinn pro Aktie 2006 um 16% höher als im Vorjahr (USD 2,63).

Kurzfassung der Konzernbilanzen

	31. Dez. 2006 Mio. USD	31. Dez. 2005 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Total Anlagevermögen	46 604	36 289	10 315
Flüssige Mittel, Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	7 955	10 933	-2 978
Übriges Umlaufvermögen	12 713	10 510	2 203
Vermögenswerte der aufgegebenen Geschäftsbereiche	736		736
Total Vermögenswerte	68 008	57 732	10 276
Total Eigenkapital	41 294	33 164	8 130
Finanzverbindlichkeiten	7 299	8 454	-1 155
Übrige Verbindlichkeiten	19 208	16 114	3 094
Verbindlichkeiten der aufgegebenen Geschäftsbereiche	207		207
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	68 008	57 732	10 276

Das Anlagevermögen stieg um USD 10,3 Milliarden, was hauptsächlich auf die Akquisition von Chiron zurückzuführen ist. Das Eigenkapital des Konzerns stieg per 31. Dezember 2006 um USD 8,1 Milliarden auf USD 41,3 Milliarden. Ursache dafür waren der Reingewinn (USD 7,2 Milliarden), positive Effekte aus der Währungsumrechnung (USD 1,5 Milliarden), die Auswirkung der Neubewertung und veränderten Bilanzierungsmethode von Chiron (USD 0,6 Milliarden), Wertveränderungen von Wertschriften und den Instrumenten zur Absicherung von Zahlungsströmen, aktienbasierte Vergütungen, die Veräusserung eigener Aktien (netto), versicherungsmathematische Gewinne aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und andere Positionen (USD 0,8 Milliarden), kompensiert durch die Dividendenausschüttung (USD 2,0 Milliarden). Die Finanzverbindlichkeiten nahmen um USD 1,2 Milliarden ab. Die Marktwertanpassungen auf zur Veräusserung gehaltenen Wertschriften und abgegrenzten Absicherungen von Zahlungsströmen erhöhten sich von nicht realisierten Gewinnen in Höhe von USD 304 Millionen am 31. Dezember 2005 auf nicht realisierte Gewinne in Höhe von USD 398 Millionen am 31. Dezember 2006. Der Verschuldungsgrad (Debt/-Equity Ratio) zum Jahresende verringerte sich gegenüber dem Vorjahr von 0,25:1 auf 0,18:1. Ursache dafür waren die Erhöhung des Eigenkapitals und eine Reduzierung der Finanzverbindlichkeiten.

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten von Novartis bestehen hauptsächlich in Form von Obligationen-Anleihen. Am 31. Dezember 2006 hatte das Unternehmen USD 1,3 Milliarden in Obligationen-Anleihen ausstehend gegenüber USD 2,3 Milliarden am 31. Dezember 2005. Einzelheiten bezüglich des Fälligkeitsprofils der Verbindlichkeiten sowie der Währungs- und Zinssatzstruktur werden in Erläuterung 18 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung dargelegt.

Die langfristigen Verbindlichkeiten von Novartis weisen bei Standard & Poor's, Moody's und Fitch weiterhin ein Rating von AAA, Aaa bzw. AAA und die kurzfristigen ein Rating von A1+, P1 bzw. F1+ auf. Damit ist Novartis eines der weltweit wenigen Unternehmen aus dem Nicht-Finanzsektor, welches von den drei massgebenden Ratingagenturen mit der Höchstbewertung bedacht wird. Das Unternehmen erachtet seine Finanzstruktur als für die gegenwärtigen Erfordernisse ausreichend.

Liquidität und Mittelherkunft

In der folgenden Tabelle sind bestimmte Positionen der Geldflussrechnung dargestellt.

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	8 710	7 975	735
Geldfluss aus Investitionstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	-6 575	-7 449	874
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	-4 970	-270	-4 700
Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	308	76	232
Umrechnungsdifferenz auf flüssigen Mitteln	25	-94	119
Flüssige Mittel der aufgegebenen Geschäftsbereiche am Ende des Jahres	-4		-4
Nettoveränderung der flüssigen Mittel aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-2 506	238	-2 744
Veränderung der kurz- und langfristigen Wertschriften	-472	-3 197	2 725
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten	1 155	-1 599	2 754
Veränderung der Nettoliquidität	-1 823	-4 558	2 735
Nettoliquidität am 1. Januar	2 479	7 037	-4 558
Nettoliquidität aus fortzuführenden Geschäftsbereichen am 31. Dezember	656	2 479	-1 823
Nettoverbindlichkeiten der aufgegebenen Geschäftsbereiche am 31. Dezember	-3		-3
Nettoliquidität am 31. Dezember	653	2 479	-1 826

Der Geldfluss aus operativer Tätigkeit stieg um 9% (USD 735 Millionen) auf USD 8,7 Milliarden. Darin spiegeln sich die starke Geschäftsexpansion und die erfolgreiche Bewirtschaftung des Umlaufvermögens in den Divisionen wider.

Der Geldabfluss für die anhaltende Investitionstätigkeit belief sich auf USD 6,6 Milliarden. Insgesamt wurden netto USD 4,5 Milliarden für Akquisitionen aufgewendet, hauptsächlich für Chiron Corporation und NeuTec Pharma plc. Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich auf USD 1,8 Milliarden, während USD 0,3 Milliarden für andere Investitionstätigkeiten eingesetzt wurden.

Der Geldfluss für die fortzuführenden Finanzierungstätigkeiten betrug USD 5,0 Milliarden, was einer Zunahme von USD 4,7 Milliarden gegenüber dem Vorjahr entspricht. USD 2,0 Milliarden wurden für Dividendenausschüttungen verwendet. USD 2,9 Milliarden sind der Reduzierung von kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten zuzuschreiben, die auf die Rückzahlung von USD 1,1 Milliarden für eine ausstehende Eurobond-Anleihe, von USD 0,9 Milliarden für Wandelanleihen, die im Rahmen der Akquisition von Chiron erworben wurden, sowie der Rückzahlung von USD 1,2 Milliarden kurzfristiger Mittel, die zur Finanzierung der Akquisition von Hexal AG im Jahre 2005 aufgenommen wurden zurückzuführen ist.

Die Liquidität (d.h. flüssige Mittel und Wertschriften inklusive Derivate) belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 8,0 Milliarden. Die Nettoliquidität sank von USD 2,5 Milliarden zu Beginn des Jahres um USD 1,8 Milliarden auf USD 656 Millionen per 31. Dezember 2006. Dies ist auf die während des Jahres getätigten Akquisitionen zurückzuführen.

Free Cashflow Konzern

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, abzüglich des Erwerbs oder des Verkaufs von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen Vermögenswerten sowie Dividendenzahlungen. Erhaltene oder bezahlte Geldbeträge für Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und Minderheitsanteilen werden bei der Berechnung des Free Cashflow nicht berücksichtigt. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche	8 710	7 975	735
Erwerb von Sachanlagen	-1 802	-1 157	-645
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	-520	-358	-162
Erwerb von Finanzanlagen	-825	-782	-43
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	87	73	14
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Finanzanlagen	632	957	-325
An Aktionäre der Novartis AG bezahlte Dividenden	-2 049	-2 107	58
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	4 233	4 601	-368
Free Cashflow aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	107	72	35
Free Cashflow Konzern	4 340	4 673	-333

Der Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen reduzierte sich 2006 um 8% auf USD 4,2 Milliarden gegenüber USD 4,6 Milliarden im Vorjahr, da der höhere Geldfluss aus operativer Tätigkeit von höheren Zahlungen für Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sowie von niedrigeren Erlösen aus der Veräußerung von Vermögenswerten wieder aufgehoben wurde.

Die Investitionen der fortzuführenden Geschäftsbereiche in Sachanlagen beliefen sich im Geschäftsjahr 2006 auf USD 1,8 Milliarden (5% des Nettoumsatzes aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gegenüber 3,7% im Vorjahr). Diese Zahlen spiegeln die anhaltenden Investitionen in Produktionsanlagen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen wider. Für das Geschäftsjahr 2007 sind Investitionen in Sachanlagen in Höhe von 5,5 bis 6,0% des Nettoumsatzes prognostiziert. Diese Investitionen werden aus intern erwirtschafteten Mitteln finanziert.

Der Free Cashflow wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da er als nützlicher Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz von vorhandenen flüssigen Mitteln zu operieren, gilt. 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. Die Definition des Free Cashflow der Divisionen basiert dabei auf derjenigen des konzernweiten Free Cashflow, es werden jedoch weder Dividenden noch Steuern noch Einnahmen oder Zahlungen im Rahmen der Finanzierungstätigkeit in die Rechnung mit einbezogen.

Die nachstehende Tabelle fasst den Free Cashflow nach Division zusammen:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Pharmaceuticals	6 501	5 968	533
Vaccines and Diagnostics	151		151
Sandoz	876	685	191
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	778	811	-33
Corporate und Übrige	-2 024	-756	-1 268
Dividenden, bezahlt an Aktionäre der Novartis AG	-2 049	-2 107	58
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	4 233	4 601	-368
Aufgegebene Geschäftsbereiche	107	72	35
Free Cashflow Konzern	4 340	4 673	-333

Vertragliche Verpflichtungen

In folgender Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen, die diese Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren haben werden, 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 Finanz- verbindlichkeiten	1 996	1 340	560	33	63
Operative Leasingverträge	1 193	309	370	183	331
Vorsorgepläne ohne Fondsabdeckung und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 860	99	205	222	1 334
Forschung & Entwicklung – ohne Bedingung	77	33	27	17	
– potenzielle Meilen- steinzahlungen	2 785	199	865	631	1 090
Kaufverpflichtungen – Sachanlagen	563	376	158	29	
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	8 474	2 356	2 185	1 115	2 818

Novartis beabsichtigt, die Verpflichtungen aus den operativen Leasingverträgen sowie langfristige und andere Abnahmeverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

Einhaltung des Sarbanes-Oxley Act 2002 betreffend interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung

Ebenso wie die bei der Securities and Exchange Commission (SEC) registrierten US-Unternehmen schloss Novartis ihre Beurteilung der internen Kontrollsysteme für die Finanzberichterstattung in den Jahren 2004 und 2005 gemäss Section 404 des Sarbanes-Oxley Act ab und wiederholte dies im Jahr 2006. Die Einschätzung des Managements wurde von ihren unabhängigen Wirtschaftsprüfern geprüft und in einem Bericht bestätigt. Im Rahmen dieser umfassenden Prüfung der internen Kontrollsysteme für die Finanzberichterstattung wurden weder 2004 noch 2005 oder 2006 wesentliche Schwachstellen identifiziert.

Gesellschaften mit speziellem Zweck (Objektgesellschaften)

Der Novartis Konzern besitzt keine nicht konsolidierten Objektgesellschaften oder Personengesellschaften zur Finanzierung seiner Tätigkeiten.

Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)

Der Konzern definiert EBITDA als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten sowie vor jeglichen diesbezüglichen Wertminderungen.

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 949	6 802	1 147
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 016	804	212
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	834	460	374
Wertminderungen auf Sach- und immateriellen Anlagen	137	415	-278
Konzern EBITDA aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 936	8 481	1 455
EBITDA aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	258	141	117
EBITDA Konzern	10 194	8 622	1 572

Gliederung des Ertrags vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) des Konzerns nach Divisionen:

	EBITDA 2006 Mio. USD	% des Netto- umsatzes	EBITDA 2005 Mio. USD	% des Netto- umsatzes
Pharmaceuticals	7 601	33,7	7 041	34,7
Vaccines and Diagnostics	201	21,0		
Sandoz	1 295	21,7	777	16,6
Consumer Health	1 330	20,3	1 170	19,3
Corporate und Übrige	-491		-507	
Konzern EBITDA aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 936	27,6	8 481	27,4
EBITDA aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	258	26,1	141	11,7
EBITDA Konzern	10 194	27,5	8 622	26,8

Unternehmenswert

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt. Auf dieser Basis ermitteln Investoren in Novartis ihre EBITDA-Rendite.

	31. Dez. 2006 Mio. USD	31. Dez. 2005 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Börsenkapitalisierung	135 105	122 887	12 218
Minderheitsanteile	183	174	9
Finanzverbindlichkeiten ¹	7 306	8 454	-1 148
Abzüglich Liquidität ¹	-7 959	-10 933	2 974
Unternehmenswert	134 635	120 582	14 053
Unternehmenswert/EBITDA	13	14	

¹einschliesslich der aufgegebenen Geschäftsbereiche

Wertschöpfungsrechnung

Insgesamt wurden 48% der Nettoumsätze für Materialeinkäufe und Vorleistungen von Lieferanten ausgegeben. Von der Nettowertschöpfung von USD 18,1 Milliarden gingen 51% als direkte oder indirekte Zahlungen an das Personal. 29% wurden im Konzern für zukünftiges Wachstum zurückbehalten und 9% gingen an Behörden und Finanzinstitute. Die Dividendenzahlungen an Aktionäre entsprachen 11% der Nettowertschöpfung.

ENTSTEHUNG DER WERTSCHÖPFUNG

	2006 Mio. USD	2006 % des Netto- umsatzes	2005 % des Netto- umsatzes
Konzernumsatz	37 020	100	100
Andere Erlöse, Veränderung der Vorräte und der aktivierten Eigenleistungen	602	1,6	1,5
	37 622	101,6	101,1
Vorleistungen von Dritten:			
Materialaufwand	-6 315	-17,0	-18,0
Übriger operativer Aufwand	-11 584	-31,3	-30,9
Bruttowertschöpfung	19 723	53,3	52,6
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-2 020	-5,5	-5,3
Finanzertrag	354	1,0	1,4
Nettowertschöpfung	18 057	48,8	48,7

QUARTALSÜBERSICHT 2006 UND 2005

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2006	Q1	Q2	Q3	Q4	2005
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 057	8 944	9 229	9 801	36 031	7 040	7 479	8 114	8 372	31 005
Andere Erlöse	93	163	205	257	718	73	71	74	96	314
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-2 182	-2 463	-2 753	-2 901	-10 299	-1 782	-1 817	-2 294	-2 366	-8 259
Bruttoergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5 968	6 644	6 681	7 157	26 450	5 331	5 733	5 894	6 102	23 060
Marketing & Verkauf	-2 292	-2 604	-2 567	-2 991	-10 454	-2 213	-2 352	-2 299	-2 533	-9 397
Forschung & Entwicklung	-1 131	-1 259	-1 411	-1 548	-5 349	-1 082	-1 090	-1 187	-1 466	-4 825
Administration & allgemeine Kosten	-406	-473	-463	-615	-1 957	-385	-390	-414	-492	-1 681
Übrige Erträge & Aufwendungen	-81	-266	-185	-209	-741	-80	-135	-140	-140	-355
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2 058	2 042	2 055	1 794	7 949	1 651	1 821	1 859	1 471	6 802
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	104	1	88	71	264	33	28	65	67	193
Finanzertrag	108	79	72	95	354	116	137	98	110	461
Zinsaufwand	-58	-75	-76	-57	-266	-71	-76	-80	-67	-294
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2 212	2 047	2 139	1 903	8 301	1 729	1 910	1 942	1 581	7 162
Steuern	-373	-349	-296	-264	-1 282	-271	-282	-295	-242	-1 090
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	1 839	1 698	1 843	1 639	7 019	1 458	1 628	1 647	1 339	6 072
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	117	15	27	24	183	19	18	19	13	69
Reingewinn Konzern	1 956	1 713	1 870	1 663	7 202	1 477	1 646	1 666	1 352	6 141
<i>Zuzurechnen:</i>										
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>1 947</i>	<i>1 707</i>	<i>1 867</i>	<i>1 654</i>	<i>7 175</i>	<i>1 481</i>	<i>1 640</i>	<i>1 659</i>	<i>1 350</i>	<i>6 130</i>
<i>Minderheitsanteilen</i>	<i>9</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>9</i>	<i>27</i>	<i>-4</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>11</i>
<i>Gewinn pro Aktie (USD)</i>										
<i>– total</i>	<i>0,83</i>	<i>0,73</i>	<i>0,80</i>	<i>0,70</i>	<i>3,06</i>	<i>0,63</i>	<i>0,70</i>	<i>0,71</i>	<i>0,58</i>	<i>2,63</i>
<i>– fortzuführende Geschäftsbereiche</i>	<i>0,78</i>	<i>0,72</i>	<i>0,78</i>	<i>0,69</i>	<i>2,98</i>	<i>0,63</i>	<i>0,70</i>	<i>0,70</i>	<i>0,57</i>	<i>2,60</i>
<i>– aufgegebene Geschäftsbereiche</i>	<i>0,05</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,08</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,01</i>	<i>0,03</i>
Nettoumsatz nach Divisionen										
Pharmaceuticals	5 052	5 699	5 776	6 049	22 576	4 789	5 132	5 093	5 248	20 262
Vaccines and Diagnostics		127	374	455	956					
Sandoz	1 431	1 450	1 425	1 653	5 959	803	832	1 486	1 573	4 694
Consumer Health	1 574	1 668	1 654	1 644	6 540	1 448	1 515	1 535	1 551	6 049
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	8 057	8 944	9 229	9 801	36 031	7 040	7 479	8 114	8 372	31 005
Aufgegebene Geschäftsbereiche	244	238	255	252	989	301	320	301	285	1 207
Nettoumsatz Konzern	8 301	9 182	9 484	10 053	37 020	7 341	7 799	8 415	8 657	32 212
Operatives Ergebnis nach Divisionen										
Pharmaceuticals	1 626	1 677	1 779	1 621	6 703	1 364	1 611	1 681	1 358	6 014
Vaccines and Diagnostics		-38	10	2	-26					
Sandoz	238	207	87	204	736	110	79	34	119	342
Consumer Health	314	294	317	143	1 068	257	261	261	173	952
Nettoergebnis Corporate	-120	-98	-138	-176	-532	-80	-130	-117	-179	-506
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	2 058	2 042	2 055	1 794	7 949	1 651	1 821	1 859	1 471	6 802
Aufgegebene Geschäftsbereiche	144	18	33	30	225	29	28	29	17	103
Operatives Ergebnis Konzern	2 202	2 060	2 088	1 824	8 174	1 680	1 849	1 888	1 488	6 905

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2002–2006

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben		2006 ¹	2005	2004 ²	2003 ²	2002 ³
Nettoumsatz des Konzerns mit Dritten		37 020	32 212	28 247	24 864	20 877
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	14,9	14,0	13,6	19,1	11,3
Nettoumsatz mit Dritten Division Pharmaceuticals		22 576	20 262	18 497	16 020	13 528
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	11,4	9,5	15,5	18,4	13,1
Nettoumsatz mit Dritten Division Vaccines and Diagnostics		956				
Nettoumsatz mit Dritten Division Sandoz		5 959	4 694	3 045	2 906	1 817
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	26,9	54,2	4,8	59,9	25,8
Nettoumsatz mit Dritten Consumer Health Division		7 529	7 256	6 705	5 938	5 532
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	3,8	8,2	12,9	7,3	3,3
Operatives Ergebnis Konzern		8 174	6 905	6 289	5 666	5 092
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	18,4	9,8	11,0	11,3	17,7
In % des Nettoumsatzes	%	22,1	21,4	22,3	22,8	24,4
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	22,0	21,4	20,8	20,1	19,4
In % des Nettobetriebsvermögens	%	22,9	25,1	27,0	25,9	26,4
Reingewinn Konzern		7 202	6 141	5 601	4 905	4 725
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	17,3	9,6	14,2	3,8	23,2
In % des Nettoumsatzes	%	19,5	19,1	19,8	19,7	22,6
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	19,3	19,0	18,6	17,4	18,0
Dividenden der Novartis AG⁴		2 596	2 049	2 107	1 896	1 724
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		8 828	8 080	6 689	6 627	5 229
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	9,3	20,8	0,9	26,7	20,0
In % des Nettoumsatzes	%	23,8	25,1	23,7	26,7	25,0
Free Cashflow		4 340	4 673	3 301	3 581	2 958
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-7,1	41,6	-7,8	21,1	20,6
In % des Nettoumsatzes	%	11,7	14,5	11,7	14,4	14,2
Erwerb von Sachanlagen		1 813	1 188	1 269	1 329	1 068
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	52,6	-6,4	-4,5	24,4	33,3
In % des Nettoumsatzes	%	4,9	3,7	4,5	5,3	5,1
Abschreibungen auf Sachanlagen		1 028	821	780	737	592
In % des Nettoumsatzes	%	2,8	2,5	2,8	3,0	2,8
Forschung und Entwicklung Ausgaben		5 364	4 846	4 077	3 655	2 843
In % des Nettoumsatzes	%	14,5	15,0	14,4	14,7	13,6
Division Pharmaceuticals Forschung und Entwicklung Ausgaben		4 265	3 972	3 371	2 995	2 355
In % des Nettoumsatzes mit Dritten der Division Pharmaceuticals	%	18,9	19,6	18,2	18,7	17,4
Total Vermögenswerte		68 008	57 732	52 488	48 378	45 025
Flüssige Mittel		7 959	10 933	13 892	12 621	12 542
Eigenkapital		41 294	33 164	31 315	29 043	27 451
Verhältnis Verbindlichkeiten/Eigenkapital		0,18:1	0,25:1	0,22:1	0,21:1	0,20:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten		1,3:1	1,4:1	2,0:1	2,2:1	2,5:1
Nettobetriebsvermögen		40 641	30 685	24 278	22 392	21 363
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	32,4	26,4	8,4	4,8	24,2
In % des Nettoumsatzes	%	109,8	95,3	85,9	90,1	102,3
Personalaufwand		9 138	7 941	6 984	6 252	5 128
In % des Nettoumsatzes	%	24,7	24,7	24,7	25,1	24,6
Anzahl Mitarbeitende am Jahresende	Anzahl	100 735	90 924	81 392	78 541	72 877
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt)	USD	386 311	373 872	353 241	318 041	282 041

¹Einschliesslich der angegebenen Geschäftseinheit Medical Nutrition und des veräusserten Geschäfts von Nutrition & Santé.

²Die Angaben bzgl. der Erfolgs- und der Geldflussrechnung basieren auf Pro-forma-Daten, welche die ab 1. Januar 2005 angewandten Rechnungslegungsstandards berücksichtigen.

Die Bilanzdaten basieren auf angepassten Zahlen.

³Die Daten für 2002 wurden nicht angepasst und können deshalb nicht immer mit denen für 2003 bis 2005 verglichen werden.

⁴2006: Antrag an die Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Dritte ausbezahlt wurden.

DIVIDENDENPOLITIK UND ANGABEN ZU DEN AKTIEN

Novartis Aktie steigt 2006 um 2% in Schweizer Franken (ADS um 9% in USD)

Im Geschäftsjahr 2006 setzte sich die Erholung der globalen Aktienmärkte trotz einiger Turbulenzen in der Mitte des Jahres fort. Der Swiss Market Index (SMI) legte 16% zu, während sich der Morgan Stanley World Pharmaceuticals Index gegenüber dem Vorjahr um 14% verbesserte. Der Kurs der Novartis Aktien schloss am 29. Dezember 2006 bei CHF 70,25 gegenüber CHF 69,05 am 30. Dezember 2005, was einem Anstieg von 2% entsprach. Die Kursperformance der ADS in den USA verzeichnete auf Grund der Dollarschwäche eine Zunahme von 9%. Die Marktkapitalisierung von Novartis belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 135 Milliarden, gegenüber USD 123 Milliarden am Jahresende 2005.

Seit 1996 kontinuierlich steigende Dividende

Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung eine Dividendenerhöhung für 2006 um 17% auf CHF 1,35 pro Aktie vor (2005: CHF 1,15). Es ist dies die zehnte Dividendenerhöhung in Folge seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Generalversammlung der Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen auf ausstehenden Aktien auf USD 2,6 Milliarden (2005: USD 2,0 Milliarden) belaufen und die Ausschüttungsquote 36% betragen (2005: 33%). Basierend auf dem Jahresendkurs 2006 von CHF 70,25 ergibt sich eine Dividendenrendite von 1,9% (2005: 1,7%). Die Dividenden für 2006 werden am 9. März 2007 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 224,8 Millionen eigenen Aktien sind alle Aktien dividendenberechtigt.

Viertes und fünftes Aktienrückkaufprogramm

Im August 2004 gab Novartis den Beginn des vierten Aktienrückkaufprogramms über circa USD 2,4 Milliarden (CHF 3,0 Milliarden) bekannt, in dessen Rahmen Aktien über eine zweite Handelslinie an der Schweizer Börse SWX Swiss Exchange erworben werden. Zusätzlich genehmigte die Generalversammlung vom 1. März 2005 ein fünftes Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu CHF 4,0 Milliarden.

Seit Beginn des vierten Aktienrückkaufprogramms wurden insgesamt 25,4 Millionen Aktien im Umfang von USD 1,2 Milliarden erworben. Novartis kaufte 2006 keine Aktien im Rahmen ihres vierten Aktienrückkaufprogramms über eine zweite Handelslinie an der Schweizer Börse (SWX).

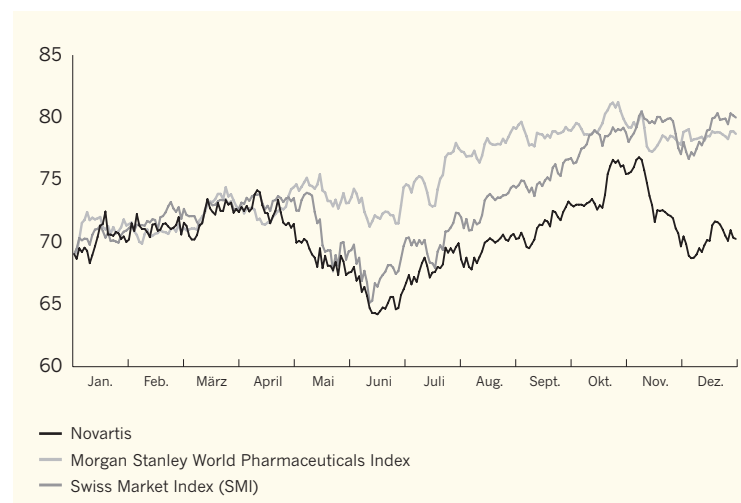
Aktienpläne

Seit 2001 bietet Novartis den US-amerikanischen Investoren den ADS Direct Plan an, mit dem diese auf einfache und kostengünstige Weise direkt Novartis Aktien erwerben oder Dividenden reinvestieren können. Der Plan betrifft Novartis American Depositary Shares (ADS), die an der New York Stock Exchange gehandelt werden (Symbol: NVS). Am Ende des Geschäftsjahres 2006 zählte der US ADS Direct Share Purchase Plan 571 Teilnehmer. Seit dem 1. September 2004 wird auch den Investoren, die in der Schweiz, Liechtenstein, Frankreich oder in Grossbritannien ansässig sind, ein Aktienplan angeboten – der erste seiner Art in Europa. Mit dem Aktienplan bietet Novartis den Anlegern eine kostengünstige Möglichkeit, Novartis Namenaktien direkt zu erwerben und kostenlos bei SAG SIS Aktienregister AG verwahren zu lassen. Per 31. Dezember 2006 partizipierten insgesamt 9 134 Aktionäre an diesem Programm.

Informationen über Novartis Aktien

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage von Novartis unter <http://www.novartis.com/investors>.

Entwicklung des Novartis Aktienkurses 2006



KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2006	2005
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 728 971 000	2 739 171 000
Davon eigene Aktien		
Reserviert für aktienbasierte Vergütung	33 558 017	40 291 620
Nicht reserviert	347 181 524	362 962 880
Eigene Aktien	380 739 541	403 254 500
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 348 231 459	2 335 916 500
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144

ANGABEN PRO AKTIE¹ (IN USD, MIT AUSNAHME DER DIVIDENDE, DIE IN CHF ANGEGEBEN WIRD)

	2006	2005
Gewinn pro Aktie (unverwässert)		
– Total	3,06	2,63
– fortzuführende Geschäftsbereiche	2,98	2,60
– aufgegebene Geschäftsbereiche	0,08	0,03
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
– Total	3,04	2,62
– fortzuführende Geschäftsbereiche	2,96	2,59
– aufgegebene Geschäftsbereiche	0,08	0,03
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		
– Total	3,76	3,46
– fortzuführende Geschäftsbereiche	3,71	3,42
– aufgegebene Geschäftsbereiche	0,05	0,05
Eigenkapital der Aktionäre von Novartis AG am Jahresende	17,51	14,12
Dividende (CHF) ²	1,35	1,15

¹Mit Ausnahme des Eigenkapitals pro Aktie am Jahresende liegt den Angaben die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien zu Grunde.

²2006: Antrag an die Generalversammlung.

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2006	2005
Kurs/Gewinn-Verhältnis ¹	18,8	20,0
Unternehmenswert/EBITDA ¹	13,2	14,0
Dividendenrendite (%)	1,9	1,7

¹Basierend auf dem Aktienkurs am Jahresende.

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEBEBENEN AMERICAN DEPOSITORY SHARES (ADS)

	2006	2005
Kurs am Jahresende (USD)	57,44	52,48
Anzahl ausstehender ADS ¹	328 847 804	279 064 646

¹Die Depotstelle, JP Morgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebene American Depositary Share (ADS).

AKTIENKURS (CHF)

	2006	2005
Jahresende	70,25	69,05
Höchststand	76,80	71,50
Tiefststand	64,20	55,35
Börsenkapitalisierung am Jahresende (Mio. USD)	135 105	122 887

Börsenhandel

Die Aktien von Novartis sind in der Schweiz kotiert und werden an der virt-x, einer Börse für gesamteuropäische Blue Chips, gehandelt. Die American Depositary Shares (ADS) werden an der New Yorker Börse gehandelt. Darüber hinaus werden die Novartis Aktien auch im Rahmen des International Retail Service (IRS) der Londoner Börse gehandelt.

SYMBOLE

	virt-x (Reuters/Bloomberg)	IRS (Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Aktien	NOVN.VX/NOVN VX	NOV LN	
ADS			NVS

Breit gestreuter Aktienbesitz

Die Aktien von Novartis sind breit gestreut. Am 31. Dezember 2006 hatte Novartis rund 153 000 (2005: 160 000) im Aktienregister eingetragene Aktionäre. Auf Basis der Angaben im Aktienregister werden ungefähr 50% (2005: 53%) der namentlich registrierten Aktien in der Schweiz gehalten und 39% von ungefähr 800 Aktionären in den USA (2005: 36% bzw. 850 eingetragene Aktionäre). Da gewisse Aktien von Brokern oder Treuhändern gehalten werden, sind die obigen Angaben nicht repräsentativ für die tatsächliche Anzahl von Aktien im Eigentum von Aktionären aus der Schweiz und den USA. Rund 14% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Banken, Treuhänder, Versicherer, Pensionskassen und Anlagefonds etwa 86% der Aktien besitzen. 24% der Aktien der Novartis AG sind nicht im Aktienregister eingetragen.

Eintragungs- und Stimmrechtsbeschränkung sowie bedeutende Aktionäre

Keine Person oder Gesellschaft darf mit einem Stimmrecht für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienregister eingetragen sein. Der Verwaltungsrat kann Ausnahmen von dieser Beteiligungsgrenze bewilligen.

Aus den zur Verfügung stehenden Informationen geht hervor, dass folgende Aktionäre 2% oder mehr des Aktienkapitals der Novartis AG besitzen (jeweils am 31. Dezember):

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2006	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2005
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	2,8	2,9
Emasan AG, Basel	3,2	3,2

Zusätzlich:

- Mellon Bank, Everett, hält 2,0% (2005: 1,9%), Nortrust Nominees, London, hält 2,7% (2005: 2,5%) und JPMorgan Chase Bank, New York hält 7,6% (2005: 8,3%) der Namenaktien, jeweils als Treuhänder.
- JPMorgan Chase Bank, die Depotbank für ADS, ist mit 12,1% des Aktienkapitals eingetragen.

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN (2006 und 2005)

	Erläuterungen	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Nettoumsatz aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3/4	36 031	31 005
Andere Erlöse		718	314
Herstellungskosten der verkauften Produkte		-10 299	-8 259
Bruttoergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		26 450	23 060
Marketing & Verkauf		-10 454	-9 397
Forschung & Entwicklung		-5 349	-4 825
Administration & allgemeine Kosten		-1 957	-1 681
Übrige Erträge & Aufwendungen		-741	-355
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	3	7 949	6 802
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	10	264	193
Finanzertrag	5	354	461
Zinsaufwand		-266	-294
Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		8 301	7 162
Steuern	6	-1 282	-1 090
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		7 019	6 072
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	3	183	69
Reingewinn Konzern		7 202	6 141
Zuzurechnen:			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		7 175	6 130
<i>Minderheitsanteilen</i>		27	11
Gewinn pro Aktie	7		
– Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)		2,98	2,60
– Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (USD)		0,08	0,03
– Total Gewinn pro Aktie (USD)		3,06	2,63
Verwässerter Gewinn pro Aktie	7		
– Verwässerter Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)		2,96	2,59
– Verwässerter Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (USD)		0,08	0,03
– Total verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		3,04	2,62

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN (per 31. Dezember 2006 und 2005)

	Erläuterungen	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Aktiven			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	8	10 945	8 679
Immaterielle Vermögenswerte	9	21 230	13 294
Assoziierte Gesellschaften	10	6 111	7 086
Latente Steueransprüche	11	3 903	3 401
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	12	4 415	3 829
Total Anlagevermögen		46 604	36 289
Umlaufvermögen			
Vorräte	13	4 498	3 725
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14	6 161	5 343
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	15	4 140	4 612
Flüssige Mittel		3 815	6 321
Übriges Umlaufvermögen	16	2 054	1 442
Total Umlaufvermögen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		20 668	21 443
Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	23	736	
Total Umlaufvermögen		21 404	21 443
Total Aktiven		68 008	57 732
Passiven			
Eigenkapital			
Aktienkapital	17	990	994
Eigene Aktien	17	-140	-146
Reserven		40 261	32 142
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		41 111	32 990
Minderheitsanteile		183	174
Total Eigenkapital		41 294	33 164
Fremdkapital			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	18	656	1 319
Latente Steuerschulden	11	5 290	3 472
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	19	4 534	4 449
Total langfristige Verbindlichkeiten		10 480	9 240
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		2 487	1 961
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	20	6 643	7 135
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		1 161	1 253
Rückstellungen und andere kurzfristige Verbindlichkeiten	21	5 736	4 979
Total kurzfristige Verbindlichkeiten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		16 027	15 328
Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	23	207	
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		16 234	15 328
Total Fremdkapital		26 714	24 568
Total Passiven		68 008	57 732

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN (2006 und 2005)

Erläuterungen	2006 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2005 Mio. USD
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen		7 019		6 072
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen				
Steuern		1 282		1 090
Abschreibungen und Wertminderungen auf				
Sachanlagen		1 027		818
Immateriellen Vermögenswerten		960		861
Finanzanlagen		39		48
Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften		-264		-193
Desinvestitionsverlust/-gewinn von Konzerngesellschaften		7		-8
Nettogewinne aus der Veräußerung von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und Finanzanlagen		-135		-393
Aufwand für aktienbasierte Vergütung		522		415
Nettofinanzergebnis		-88		-167
Total Anpassung für zahlungsunwirksame Positionen			3 350	2 471
Dividenden aus assoziierten Gesellschaften			114	96
Dividenden aus Wertschriften			8	4
Erhaltene Zinsen und andere Finanzeinnahmen			398	437
Bezahlte Zinsen und andere Finanzausgaben			-281	-313
Bezahlte Steuern			-1 760	-1 345
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen der fortzuführenden Geschäftsbereiche		8 848		7 422
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen			-304	-285
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und anderer Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	22		166	838
Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche		8 710		7 975
Erwerb von Sachanlagen			-1 802	-1 157
Erlöse aus Verkauf von Sachanlagen			87	73
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten			-520	-358
Erlöse aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten			113	250
Erwerb von Finanzanlagen			-825	-782
Erlöse aus Verkauf von Finanzanlagen			519	707
Erwerb von zusätzlichen Anteilen an assoziierten Gesellschaften				-300
Akquisitionen und Desinvestitionen von Geschäften	23		-4 522	-8 536
Akquisitionen von Minderheitsanteilen			-1	-30
Erlöse aus Verkauf von Wertschriften			5 112	6 724
Erwerb von Wertschriften			-4 736	-4 040
Geldfluss aus Investitionstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche		-6 575		-7 449
Erwerb oder Veräußerung eigener Aktien, netto			253	-231
Erlöse aus Aktienemissionen von Konzerngesellschaften an Dritte			1	67
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten			540	15
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten			-182	-886
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten			-3 266	2 904
Rückforderbare Quellensteuern			-232	
Dividendenausschüttungen und Auszahlungen an Minderheitsaktionäre			-35	-32
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG			-2 049	-2 107
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche		-4 970		-270
Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	23		308	76
Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln			25	-94
Flüssige Mittel aus aufgegebenen Geschäftsbereichen am Ende der Berichtsperiode			-4	
Nettoveränderung der flüssigen Mittel der fortzuführenden Geschäftsbereiche		-2 506		238
Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode			6 321	6 083
Flüssige Mittel aus fortzuführenden Geschäftsbereichen am Ende der Berichtsperiode		3 815		6 321

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE AUFSTELLUNG ALLER IM EIGENKAPITAL ERFASSTEN ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN (2006 und 2005)

	Erläuterungen	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Reingewinn der fortzuführenden Geschäftsbereiche		7 019	6 072
Marktwertanpassung der Finanzinstrumente	24.1	94	-75
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitenden	24.2	141	-400
Novartis Anteil am Eigenkapital von assoziierten Gesellschaften	24.3	-76	41
Neubewertung der ursprünglichen Beteiligung an der Chiron Corporation	24.4	592	
Umrechnungsdifferenzen ¹	24.5	1 486	-1 968
Beträge aus aufgegebenen Geschäftsbereichen			
– Reingewinn		183	69
– Übrige		5	-10
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen		9 444	3 729
<i>davon den Aktionären der Novartis AG zuzurechnen</i>		9 416	3 720
<i>davon den Minderheitsanteilen zuzurechnen</i>		28	9

¹ Davon ist USD 1 Million den Minderheitsanteilen zuzurechnen (2005: USD -2 Millionen)
Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS (2006 und 2005)

Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio-Reserven Mio. USD	Gewinnrücklagen Mio. USD	Total Novartis zurechenbare Marktwertanpassungen Mio. USD	Total Reserven Mio. USD	Marktwertanpassungen aufgebener Geschäftsbereiche Mio. USD	Minderheitsanteile Mio. USD	Total Eigenkapital Mio. USD
Eigenkapital per 1. Januar 2005	1 008	-159	202	29 661	465	30 328		138	31 315
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen				6 171	-2 451	3 720		9	3 729
Dividenden	25.1			-2 107		-2 107			-2 107
Erwerb eigener Aktien, netto	25.2		-1	-244		-244			-245
Herabsetzung des Aktienkapitals	25.3	-14	14						
Aktienbasierte Vergütung	25.4			445		445			445
Veränderung der Minderheitsanteile								27	27
Umgliederungen	25.5		-3	3					
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		-14	13	-3	-1 903	-1 906		27	-1 880
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2005	994	-146	199	33 929	-1 986	32 142		174	33 164
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen				7 099	2 317	9 416		28	9 444
Umgliederungen in aufgebene Geschäftsbereiche	25.5				1	1	-1		
Dividenden	25.1			-2 049		-2 049			-2 049
Verkauf eigener Aktien, netto	25.2		2	246		246			248
Herabsetzung des Aktienkapitals	25.3	-4	4						
Aktienbasierte Vergütung	25.4			506		506			506
Veränderung der Minderheitsanteile								-19	-19
Umgliederungen	25.5		-1	1	-5	-5	5		
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		-4	6	-1	-1 296	-4	4	-19	-1 314
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2006	990	-140	198	39 732	327	40 257	4	183	41 294

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

ANHANG ZUR NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

1. Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden

Die Konzernrechnung der Novartis Gruppe (Konzern oder Novartis) steht im Einklang mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) formulierten International Financial Reporting Standards (IFRS) und den von dessen Vorgängerorganisation, dem International Accounting Standards Committee (IASC), formulierten International Accounting Standards (IAS) und Interpretationen sowie mit den nachstehenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der mit dem Marktwert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Die Rechnungslegung erfordert von der Geschäftsleitung Schätzungen und Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten und -forderungen zum Zeitpunkt der Bilanzierung, aber auch 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 deren Geschäftstätigkeit ziehen kann.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Gesellschaften, an deren stimmberechtigten Aktien Novartis eine Beteiligung in Höhe von 20–50% aufweist, oder über die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) und Joint Ventures werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wobei der Konzern seinen 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 Minderheitsanteile berechnet und ist in einer separaten Position in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

Konsolidierungsgrundsätze

Die jährliche Berichtsperiode der einzelnen Konzerngesellschaften endet jeweils per 31. Dezember. Die Jahresrechnungen von konsolidierten Gesellschaften in Hochinflationländern wurden angepasst, um den Einfluss der hohen Inflation zu eliminieren.

Die Erwerbsmethode (Purchase-Methode) wird auf Unternehmenszusammenschlüsse angewandt, bei denen der Konzern die Kontrolle über eine andere Gesellschaft übernimmt. Die Kosten einer Akquisition werden als Summe des fairen Zeitwertes der an den Verkäufer zu entrichtenden Vermögenswerte und der eingegangenen oder übernommenen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Transaktion zuzüglich der direkt zurechenbaren Kosten ermittelt. Identifizierbare erworbene Vermögens-

werte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden zu ihrem fairen Wert im Zeitpunkt der Akquisition, unabhängig vom Ausmass der Minderheitsanteile, in der Bilanz angesetzt. Die den Anteil des Konzerns am fairen Wert des identifizierbaren Nettovermögens übersteigenden Kosten einer Akquisition werden als Goodwill bilanziert. 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.

Novartis wurde am 20. Dezember 1996 durch Übertrag aller Aktiven und Passiven der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG kraft Universal-sukzession auf die Novartis AG gebildet. Für diese Transaktion kam die Methode der Interessenzusammenführung zur Anwendung; würde die Fusion heute stattfinden, würde sie zu einer anderen Bilanzierung führen.

Konzerninterner Aufwand und Ertrag und konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Nicht realisierte Gewinne aus Novartis internen Transaktionen werden eliminiert.

Vorzeitige Anwendung neuer IFRS-Standards

IFRS 7, *Finanzinstrumente: Angaben* sowie die entsprechende Änderung des IAS 1, *Darstellung des Abschlusses – Angaben zum Eigenkapital*, wurden 2006 vorzeitig angewendet. Diese Standards erfordern neue Angaben für Finanzinstrumente, die im vorliegenden Konzernabschluss enthalten sind. Die Angaben haben keinen Einfluss auf die Klassifizierung und Bewertung der Finanzinstrumente des Konzerns.

Fremdwährungen

Die Novartis Konzernrechnung wird in US-Dollar («USD») dargestellt. Die funktionale Währung bei bestimmten schweizerischen und ausländischen Finanzgesellschaften wurde von der jeweiligen lokalen Währung auf US-Dollar umgestellt. Dies erfolgte auf Grund 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 im Zeitpunkt ihres Eintretens approximativen Wechselkurs bilanziert. Sämtliche daraus resultierenden Wechselkursdifferenzen 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 Nettoergebnis der Berichtsperiode werden unmittelbar in den kumulierten Umrechnungsdifferenzen in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst.

Währungsgewinne und -verluste, die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder dem Verkauf ausländischer Gesellschaften in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

Derivative Finanzinstrumente und Sicherungsgeschäfte

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zum Marktwert angesetzt und an dessen 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 die Wertveränderung der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments sich in der Erfolgsrechnung ausgleichen. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung einige strikte Bedingungen erfüllen, die sich auf die Dokumentation, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung beziehen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven bzw. festen Zusagen und erwarteten Transaktionen. Die Gruppe dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten Derivate die Veränderung des fairen Wertes der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert, entweder als a) Absicherung des fairen Wertes eines erfassten Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Konzerngesellschaft definiert.

Wertveränderungen von Derivaten, welche der Absicherung des fairen Wertes einer Bilanzposition dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden zusammen mit der Veränderung des fairen Wertes des der Absicherung zu Grunde liegenden Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten die dem effektiven Teil der Marktwertveränderung von Derivaten zur Absicherung von Zahlungsströmen zuzuordnen sind, werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst. Der dem ineffektiven Teil zuzurechnende Gewinn oder Verlust wird sofort erfolgswirksam erfasst. Resultiert eine zukünftige Transaktion oder bilanzunwirksame feste Verpflichtung in der Bilanzierung eines nicht-finanziellen Vermögenswertes oder einer nicht-finanziellen Verbindlichkeit, werden die vor dem Bilanzansatz in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen ausgewiesenen Gewinne oder Verluste bei der Erstbewertung der entsprechenden Position berücksichtigt. Anderenfalls werden die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen ausgewiesenen Beträge in denjenigen Berichtsperioden in die Erfolgsrechnung übertragen und als Ertrag oder Aufwand ausgewiesen, in denen die vorhergesehene Transaktion die Erfolgsrechnung beeinflusst.

Absicherungen von Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften werden ähnlich wie Absicherungen der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung bilanziert. Der Konzern sichert gewisse Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften ab. Alle Gewinne oder Verluste aus Fremdwährungsrechnungen werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst und in den kumulierten Umrechnungsdifferenzen ausgewiesen. Währungsgewinne und -verluste, die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder dem Verkauf ausländischer Gesellschaften in der 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 Marktwertes dieser derivativen Finanzinstrumente werden sofort als Finanzertrag in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

Wenn ein zu Absicherungszwecken gehaltenes derivatives Finanzinstrument verfällt oder verkauft wird oder die an Absicherungsgeschäften gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die zu diesem Zeitpunkt kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen und werden erst in der Erfolgsrechnung erfasst, wenn die vorhergesehene Transaktion erfolgswirksam wird. Wenn jedoch das Eintreten einer vorhergesehenen Transaktion nicht mehr erwartet wird, werden die im Eigenkapital kumulierten Gewinne oder Verluste sofort in die Erfolgsrechnung übertragen.

Sachanlagen

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet und linear über die geschätzte Nutzungsdauer zu Lasten der 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

Die Bewertung von Grundstücken erfolgt zum Anschaffungswert, es sei denn, es handelt sich um ein langfristig geleastes Grundstück, das über die Leasingdauer abgeschrieben wird. Anzahlungen für gemietete Grundstücke, auf denen sich Konzerngebäude befinden, werden unter «Land» in den Sachanlagen ausgewiesen. Zusätzliche Aufwendungen, welche den wirtschaftlichen Nutzen einer Sachanlage verlängern, werden aktiviert. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn auf Grund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Finanzierungskosten für im Bau befindliche Sachanlagen werden nicht aktiviert. 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 genau wie andere Sachanlagen über den kürzeren der beiden Zeiträume, Leasinglaufzeit oder geschätzte Nutzungsdauer, abgeschrieben.

1. Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

Immaterielle Vermögenswerte

Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Marktwert des Nettovermögens als Goodwill aktiviert und in der lokalen Währung ausgewiesen, in welcher der Kauf getätigt wurde. Goodwill wird den Geschäftsbereichen auf Basis der definierten geldflussgenerierenden Einheiten, die mindestens eine Ebene unterhalb der divisionalen Segmente liegen, zugeordnet. Es wird davon ausgegangen, dass Goodwill eine unbestimmte Nutzungsdauer aufweist und einer jährlichen Wertminderungsprüfung unterworfen wird. Eine eventuelle Wertminderung wird in der Erfolgsrechnung in der Position «Übrige Erträge & Aufwendungen» ausgewiesen. Goodwill im Zusammenhang mit den nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanzierten assoziierten Unternehmen wird ebenfalls jährlich auf Wertminderungen hin überprüft, wobei eine eventuelle Wertminderung im Ergebnis der assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wird.

Gemäss IFRS 3 werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (In-Process Research & Development; IPR&D) im Rahmen der Kaufpreisaufteilung eines Unternehmenszusammenschlusses selbstständig bewertet. Der entsprechende Betrag ist getrennt vom Goodwill auszuweisen, wird den geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet und muss jährlich auf Wertminderungen hin geprüft werden. Eventuelle Wertminderungen werden unter Aufwendungen für Forschung und Entwicklung ausgewiesen. Sobald ein unter IPR&D geführtes Projekt ausreift und einsatzfähig ist, wird es über die planmässige Nutzungsdauer zu Lasten der Position «Herstellungskosten der verkauften Produkte» abgeschrieben und unter Umständen wertberichtigt.

IAS 38 (revidiert) fordert, dass erworbene, in der Entwicklung befindliche Vermögenswerte, wie An- oder Meilensteinzahlungen für lizenzierte oder erworbene Wirkstoffe als immaterielle Vermögenswerte zu aktivieren sind, auch wenn ungewiss ist, ob aus diesen Vermögenswerten ein wirtschaftlicher Nutzen gezogen werden kann.

Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden linear über die folgenden Zeiträume abgeschrieben, der Aufwand ist Bestandteil der entsprechenden Funktionskosten in der Erfolgsrechnung:

Handelsmarken	Über die geschätzte ökonomische oder rechtliche Nutzungsdauer, maximal 20 Jahre
Produkt- und Vermarktungsrechte	5 bis 20 Jahre
Schlüsseltechnologien	Über die geschätzte Nutzungsdauer, in der Regel zwischen 15 und 30 Jahre
Software	3 Jahre
Übrige	3 bis 5 Jahre

Produkt- und Vermarktungsrechte werden entweder separat oder im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworben, woraufhin sie den geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet werden. Die Nutzungsdauer der Produktrechte beruht auf der Marktreife der Produkte und der geschätzten Dauer, in welcher die Produkte einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen werden. Die Abschreibung der Marken-, Produkt- und Vermarktungsrechte erfolgt zu Lasten der «Herstellungskosten der verkauften Produkte» über ihre wirtschaftliche Lebensdauer und

beginnt in dem Jahr, in dem erstmalig Umsätze erzielt werden. Schlüsseltechnologien, die identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen darstellen, von dem im Entwicklungsprozess Gebrauch gemacht wird, werden entweder zu Lasten der Aufwendungen für Forschung und Entwicklung oder der Herstellungskosten der verkauften Produkte abgeschrieben. Eventuelle ausserordentliche Wertminderungen werden in denselben Funktionskosten wie die Abschreibungen ausgewiesen.

Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill und erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass deren Buchwert nicht mehr realisierbar ist. Bei Hinweisen auf eine mögliche Überbewertung wird im Konzern auf Basis der zukünftig aus der Nutzung und der letztendlichen Verwertung erwarteten Mittelflüsse der Marktwert abzüglich eventueller Veräusserungskosten ermittelt. Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus Marktwert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Für die Bemessung der Wertminderung werden die Vermögenswerte auf der niedrigsten Ebene, für die selbstständig geldflussgenerierende Einheiten identifizierbar sind, zusammengefasst. Die Schätzung der zukünftigen diskontierten Geldflüsse basiert auf Einschätzungen und Annahmen der Geschäftsleitung. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse können demnach stark von diesen Schätzungen abweichen.

Finanzanlagen

Beteiligungen, mit Ausnahme derjenigen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures, werden bei Erwerb am Handelstag zum Marktwert angesetzt und anschliessend an dessen Entwicklung angepasst. Anleihen und Aktien werden zu Marktwerten bilanziert. 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 mit Hilfe von Bewertungsverfahren ermittelt. Diese Verfahren basieren auf dem Vergleich der Marktdaten kürzlich erfolgter ähnlicher Transaktionen, wie zum Beispiel neuer Finanzierungsrunden oder Teilverkäufen, auf vergleichbaren anderen Finanzinstrumenten, auf einer Analyse der diskontierten Geldflüsse oder anderen Bewertungsverfahren mit möglichst grossem Bezug auf Marktdaten und möglichst geringem Bezug auf die spezifische Gesellschaft. Wechselkursgewinne und -verluste auf Darlehen werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Darlehen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten für nicht einbringbare Beträge bilanziert. Alle übrigen Wertveränderungen werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfasster Erträge und Aufwendungen abgegrenzt und erst beim Verkauf der Finanzanlage in der Erfolgsrechnung erfasst. Dauerhafte Wertminderungen werden sofort im Aufwand erfasst.

Vorräte

Zugekaufte Produkte werden zu Anschaffungskosten, die selbst hergestellten Produkte zu Herstellungskosten inklusive entsprechender Produktionsgemeinkosten bewertet. Die Bewertung der Vorräte in der Bilanz bzw. die Belastung der «Herstellungskosten der verkauften Produkte» in der 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 abgeschriebenen Vorräte genutzt

werden können, wird die Wertberichtigung durch Zuschreibung des Vorratsvermögens bis zum tieferen Wert aus geschätztem Marktwert oder ursprünglichen Anschaffungskosten rückgängig gemacht. Unverkäufliche Vorräte werden vollständig abgeschrieben.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Der ausgewiesene Wert entspricht den fakturierten Beträgen abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen, Rückvergütungen und Skonti. Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden auf Grund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Der entsprechende erwartete Verlust wird in der Position «Marketing & Verkauf» der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Sobald eine Forderung uneinbringlich wird, erfolgt deren Abschreibung zu Lasten der Wertberichtigungen.

Flüssige Mittel

Diese 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 Bank- und anderen Finanzverbindlichkeiten innerhalb der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen.

Wertschriften

Wertschriften umfassen Aktien und Anleihen, welche vornehmlich an Börsen 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 Vermögenswertes 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 auf Anleihen werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Die übrigen Marktwertanpassungen nicht abgesicherter Wertschriften werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendung abgegrenzt und erst erfolgswirksam, wenn der Vermögenswert verkauft wird oder eine dauerhafte Wertminderung eingetreten ist. Im Rahmen der Bilanzierung als Absicherungsgeschäft wird die Veränderung des Marktwertes von wirksam abgesicherten Wertschriften in der Erfolgsrechnung ausgewiesen und gleicht den Gewinn oder Verlust aus dem der Absicherung dienenden Derivat aus.

Nicht realisierte Verluste dauerhaft im Wert geminderter Wertschriften werden als Aufwand in der Position «Finanzertrag» in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Wertschriften werden auf dauerhafte Wertminderung hin überprüft, wenn deren Marktwert am Bilanzstichtag niedriger als die Anschaffungskosten abzüglich vorheriger Wertminderungen ist.

Rückkaufvereinbarungen

Die betreffenden Wertschriften sind 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 im Zinsaufwand bzw. -ertrag erfasst.

Steuern

Die Ertragssteuern werden periodengerecht abgegrenzt. 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 Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Unternehmen, bei denen die Terminierung der Aufhebung gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass diese 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 steuerlichen Begleichung oder Realisierung erwarteten anwendbaren lokalen Steuersätze, sind im Anlagevermögen bzw. in den langfristigen Verbindlichkeiten der Konzernrechnung enthalten. Deren Veränderung im Verlauf des Jahres wird in der Erfolgsrechnung erfasst oder, sofern sie sich auf eine Position, die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Aufwendungen und Erträge enthalten ist, bezieht, in dieser ausgewiesen. Latente Steueransprüche auf steuerliche Verluste einer Gesellschaft werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem die Entstehung zukünftiger Gewinne, gegen die diese genutzt werden können, wahrscheinlich ist.

Pensionspläne, Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende und andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

a) Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Die Verpflichtung bezüglich Renten wird bei leistungsorientierten Plänen jährlich durch unabhängige Versicherungsexperten nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien (projected unit credit method) ermittelt. Sie entspricht dem Barwert der zu erwartenden zukünftigen Mittelflüsse. Die in der Erfolgsrechnung im Personalaufwand der entsprechenden Funktionskosten erfassten Beträge entsprechen den periodisch versicherungsmathematisch ermittelten Kosten. Das Planvermögen wird zum Marktwert erfasst. Aus Änderungen der Pensionspläne resultierender verfallbarer nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand wird über den Zeitraum bis zu dessen Unverfallbarkeit im Ergebnis erfasst. Unverfallbarer nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand und Beträge, die sich auf im Ruhestand befindliche Mitarbeitende beziehen, werden sofort in der 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 zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen aus dem Plan und/oder erwarteten Reduktionen künftiger Beitragszahlungen beschränkt.

1. Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

Novartis wendet eine Alternative des IAS 19 an, unter der der Einfluss von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen und erfahrungsbedingte Anpassungen auf den Marktwert der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen am Bilanzstichtag sofort in der Bilanz erfasst wird. Dies führt zu einer entsprechenden Bewegung in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen.

b) Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden

Gewisse Konzerngesellschaften übernehmen Kosten der medizinischen Versorgung von pensionierten Mitarbeitenden und berechtigten Familienangehörigen. Die Kosten dieser Leistungen werden versicherungsmathematisch bestimmt und über die Dienstzeit der einzelnen Mitarbeitenden verteilt in den Personalaufwand der entsprechenden Funktion des Mitarbeitenden gebucht. Die Verpflichtung ist in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

c) Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten zu einem späteren Zeitpunkt anfallende Vergütungen, welche die Konzerngesellschaften auf Grund gesetzlicher Verpflichtungen in den jeweiligen Ländern zu erbringen haben. Die Kosten für diese Leistungen werden periodisch zu Lasten des Personalaufwands in der jeweiligen Funktion des Mitarbeitenden abgegrenzt. Die entsprechenden Verpflichtungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

Mitarbeiterbeteiligungspläne

Der Marktwert der Aktien und der American Depositary Shares (ADS) sowie der fairer Wert entsprechender Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam erfasst. Novartis berechnet den fairen Wert der Optionen mit Hilfe eines Trinominalmodells, das eine Verfeinerung des Binominalmodells ist. Aktien und ADS werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Die Optionswerte und andere aktienbasierte Vergütungen werden über die Sperrfrist bzw. den Erdienungszeitraum der Erfolgsrechnung belastet, wobei zur Angleichung der erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen.

Erfassung der Umsätze

Der Umsatz wird erfasst, sobald die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen. Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Bundesbehörden, Grosshändler, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der diesbezüglichen Umsatzerfassung oder Anreizgewährung als Reduktion des Umsatzes erfasst. Sie errechnen sich anhand historischer Daten und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer umgehenden Zahlung zu veranlassen. Sie werden als Umsatzminderung dargestellt. Rückvergütungen 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. Für Fälle, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Die Schätzung basiert auf dem historischen Ausmass der Retouren, den aktuellen Verkaufsvolumen sowie den in der Vergangenheit zu vernichtenden Retouren und den Produktmengen, die wieder ins Lager und damit in den Verkauf gelangen.

Die Rückstellung für Erlösminderungen wird gemäss der tatsächlichen Gewährung von Rabatten, Preisnachlässen und Retouren auf den aktuellen Wert angepasst.

Interne Forschung und Entwicklung

Der interne Forschungs- und Entwicklungsaufwand wird vollumfänglich der Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern zieht eine Aktivierung der Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken nicht in Betracht.

Laborgebäude und -einrichtungen, welche in den Sachanlagen enthalten sind, sowie akquirierte Schlüsseltechnologien werden über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben.

Externe Forschung und Entwicklung

Nicht zu aktivierende Kosten für Forschungs- und Entwicklungsaufträge an Dritte werden gemäss Realisierungsgrad berücksichtigt.

Staatliche Fördermassnahmen

Staatliche Fördermassnahmen werden zeitlich abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam erfasst, in der die subventionierten Aufwendungen anfallen.

Produkthaftung

Rückstellungen werden für bestehende Verpflichtungen gebildet, die aus in der Vergangenheit getätigten Verkäufen entstehen. Sie beinhalten die entsprechenden Rechtsberatungskosten und werden versicherungsmathematisch unter Berücksichtigung bestimmter Faktoren, wie Erfahrungswerte der Vergangenheit, Anzahl und Höhe der gemeldeten Ansprüche und Schätzungen bezüglich der entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Ansprüche, ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine vernünftige Schätzung vorgenommen werden kann.

Rückstellungen für Umweltsanierungen

Im Bereich Umweltschutz ist Novartis mit verschiedenen Forderungen konfrontiert, die sich aus der Geschäftstätigkeit früherer Jahre ergeben haben, namentlich für die Sanierung von Altlasten. Rückstellungen für einmalige Sanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine zuverlässige Schätzung der Kosten möglich ist. In den Kosten sind keine Forderungen gegen Versicherungen oder sonstigen Regressansprüche berücksichtigt, da Novartis derartige Ansprüche erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrages möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist. Wiederkehrende Sanierungskosten werden unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und auf Basis der diskontierten jährlichen Beträge der nächsten 30 Jahre geschätzt.

Restrukturierungsaufwand

Dieser wird dem operativen Ergebnis der Periode belastet, in welcher die Unternehmensleitung sich auf eine Restrukturierungsmassnahme festgelegt hat und eine Verpflichtung entstanden ist, deren Höhe mit ausreichender Zuverlässigkeit geschätzt werden kann. Die Bildung und die Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen werden unter «Übrige Erträge & Aufwendungen» ausgewiesen.

Dividenden

Dividenden werden in der Konzernrechnung in der Periode, in der sie durch die Generalversammlung der Aktionäre beschlossen werden, ausgewiesen.

Eigene Aktien

Eigene Aktien werden vom 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 Gewinnrücklagen ausgewiesen.

2. Änderungen im Konsolidierungskreis

In den Jahren 2006 und 2005 wurden die im Folgenden beschriebenen Unternehmenszusammenschlüsse und andere wesentliche Transaktionen durchgeführt. Weitere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Transaktionen auf die Konzernrechnung können den Erläuterungen 3 und 23 entnommen werden.

Akquisitionen 2006

Corporate – Übernahme von Chiron

Am 19. April genehmigten die Aktionäre von Chiron den Erwerb der restlichen 56% der Aktien der Chiron Corporation, die sich noch nicht im Besitz von Novartis befanden, für USD 48,00 pro Aktie. Der Gesamtbetrag aus dem Kaufpreis der Aktien und Mitarbeiteroptionen sowie den Transaktionskosten belief sich auf rund USD 5,7 Milliarden. Die Transaktion wurde am 20. April abgeschlossen. Novartis hat eine neue Division Vaccines and Diagnostics mit zwei Geschäftsbereichen geschaffen: Humanimpfstoffe unter dem Namen Novartis Vaccines und das Diagnostikgeschäft unter dem Namen Chiron. Die biopharmazeutischen Aktivitäten von Chiron wurden in die Division Pharmaceuticals integriert.

Die ehemalige 44-prozentige Beteiligung an Chiron wurde vom 1. Januar bis zum Übernahmedatum nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert. Ab dem Zeitpunkt der Übernahme wurde Chiron voll konsolidiert und wurden deren identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten per Datum der Akquisition zum fairen Wert neu bewertet. Der Erwerb der verbleibenden 56% der Aktien von Chiron erforderte eine Neubewertung der ursprünglichen 44-prozentigen Beteiligung um USD 0,6 Milliarden auf den entsprechenden Anteil des Marktwerts der identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Pharmaceuticals

Die Pharmaaktivitäten von Chiron wurden im Rahmen der am 20. April abgeschlossenen und oben erwähnten Transaktion in die Division Pharmaceuticals integriert. Das entsprechende Portfolio umfasst Produkte zur Behandlung von Mukoviszidose, Nieren- und Hautkrebs sowie Hautinfektionen. Die Forschungsaktivitäten von Chiron, die sich in frühen Stadien befinden, wurden in die Novartis Institutes for Bio-Medical Research (NIBR), die Forschungseinheit der Division Pharmaceuticals, integriert. Die Erfolgsrechnung und die Geldflüsse aus den Pharmaaktivitäten von Chiron wurden vom Datum der Übernahme bis zum 31. Dezember in die Konsolidierung der Division einbezogen. Die derzeit andauernden Verhandlungen mit der Bayer-Schering AG über die Rechte beider Parteien an den regulatorischen, Entwicklungs-, Herstellungs- und Liefervereinbarungen für *Betaseron* beeinflussen die zugehörigen immateriellen und anderen Vermögenswerte, weshalb erst nach deren Abschluss eine endgültige Kaufpreisaufteilung vorliegt. Bis dahin ist die konsolidierte Bilanz als vorläufig anzusehen.

Infolgedessen und auf Grund der am Übernahmedatum, dem 20. April 2006, bestehenden steuerlichen Ungewissheiten ist der per 31. Dezember 2006 ausgewiesene Goodwill in Höhe von USD 1,9 Milliarden als provisorisch zu betrachten.

2. Änderungen im Konsolidierungskreis (Fortsetzung)

Am 14. Juli gab Novartis bekannt, dass ihr Angebot für das britische Biopharmaunternehmen NeuTec Pharma plc, das auf Antiinfektiva für Krankenhäuser spezialisiert ist, nicht mehr an Bedingungen gebunden sei. Seither wurde das Unternehmen in die Konsolidierung einbezogen. Novartis zahlte für die vollständige Übernahme des Unternehmens einen Gesamtpreis von USD 606 Millionen (GBP 328 Millionen). NeuTec Pharma plc verzeichnete nach der Übernahme keinen Umsatz, aber Aufwendungen und Geldflüsse wurden seit dem Übernahmedatum in die Konsolidierung einbezogen. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 129 Millionen.

Vaccines and Diagnostics

Die Erfolgsrechnung und die Geldflüsse aus den Impfstoff- und Diagnostikaktivitäten von Chiron wurden vom Datum der Übernahme bis zum 31. Dezember in die Konsolidierung der Division einbezogen. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 1,1 Milliarden. Auf Grund der am Übernahmedatum, dem 20. April 2006, bestehenden Ungewissheiten in Bezug auf Steuerrückstellungen ist dieser Goodwill-Betrag als provisorisch zu betrachten.

Pro-forma-Zahlen, einschliesslich der 2006 getätigten Akquisitionen für das volle Jahr 2006

Wären die Übernahmen von Chiron Corporation und NeuTec Pharma plc per 1. Januar 2006 vollzogen worden, hätte der Konzern für das Geschäftsjahr 2006 einen Umsatz und ein operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen auf Pro-forma-Basis von rund USD 36,4 Milliarden bzw. USD 7,5 Milliarden ausgewiesen.

Desinvestitionen/aufgegebene Geschäftsbereiche 2006

Consumer Health

Am 17. Februar gab Novartis den Abschluss des Verkaufs ihres Bereichs Nutrition & Santé, welcher der Geschäftseinheit Medical Nutrition angehört hatte, für USD 211 Millionen an ABN AMRO Capital France bekannt. Die Transaktion erbrachte einen Desinvestitionsgewinn von USD 129 Millionen vor Steuern.

Am 14. Dezember gab Novartis die Vereinbarung bekannt, das verbleibende Geschäft der Geschäftseinheit Medical Nutrition für USD 2,5 Milliarden an Nestlé S.A., Schweiz, zu verkaufen. Diese Transaktion, die noch der üblichen Zustimmung durch die Behörden bedarf, wird voraussichtlich in der zweiten Hälfte des Jahres 2007 abgeschlossen.

Der Bereich Nutrition & Santé und das verbleibende Geschäft der Einheit Medical Nutrition werden in der Konzernrechnung für alle Perioden als aufgegebene Geschäftsbereiche ausgewiesen.

Akquisitionen 2005

Sandoz

Am 6. Juni schloss Novartis die 100-prozentige Übernahme der Hexal AG für USD 5,3 Milliarden in bar ab. Die Erfolgsrechnung und Geldflüsse der Hexal AG wurden ab diesem Datum in die Konsolidierung einbezogen. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 3,7 Milliarden.

Am 20. Juli schloss Novartis die 100-prozentige Übernahme von Eon Labs Inc. für insgesamt USD 2,6 Milliarden ab. Die Erfolgsrechnung und Geldflüsse der Eon Labs Inc. wurden ab diesem Datum in die Konsolidierung einbezogen. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 1,8 Milliarden.

Consumer Health

Am 14. Juli gab die Geschäftseinheit OTC von Novartis die Übernahme der Produktions- und Vermarktungsrechte einer Reihe von hauptsächlich in den USA vermarkteten Over-the-Counter-Produkten der Bristol-Myers Squibb für USD 660 Millionen in bar bekannt. Die Übernahme der nordamerikanischen Rechte wurde am 31. August 2005, die der südamerikanischen Rechte am 30. September 2005 abgeschlossen. Die Akquisition der Rechte in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika fand am 6. Januar 2006 ihren Abschluss. Der Goodwill dieser Transaktion belief sich am 31. Dezember 2006 auf USD 49 Millionen.

3. Gliederung der Kennzahlen 2006 und 2005 nach Segmenten

Operative Divisionen

Novartis ist weltweit operativ in die vier Divisionen Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health gegliedert. Die Divisionen basieren auf der internen Managementstruktur und werden separat geführt, weil sich die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, in Bezug auf die verwendeten Marketingstrategien klar unterscheiden.

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung, dem Vertrieb und Verkauf von pharmazeutischen Markenprodukten in den folgenden therapeutischen Bereichen: kardiovaskuläre Erkrankungen und Metabolismus, Onkologie und Hämatologie, Neurologie, respiratorische Erkrankungen und Dermatologie, Arthritis, Knochenerkrankungen, gastrointestinale Erkrankungen und Inkontinenz, Infektionskrankheiten, Transplantation und Immunologie sowie Augeneilmittel. Die Division Pharmaceuticals umfasst mehrere Geschäftsbereiche, die für das Marketing der jeweiligen Produkte verantwortlich sind, sowie eine Geschäftseinheit für das Onkologie-Geschäft. Da die Onkologie-Geschäftseinheit im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, Kunden, Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Zulassungsumfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Die Division Vaccines and Diagnostics ist in zwei Geschäftsbereichen aktiv: Vaccines und Chiron. Novartis Vaccines produziert, vertreibt und verkauft weltweit Impfstoffe, während Chiron Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik vertreibt und verkauft.

Die Division Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics und Antiinfektiva aktiv. Der Bereich Retail Generics befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung von Wirkstoffen und Medikamenten, die nicht mehr dem Patentschutz unterliegen. Er beinhaltet auch die Entwicklung und Herstellung von Biopharmazeutika. Ausserdem stellt der Bereich bestimmte Wirkstoffe für Dritte her. Im Bereich Antiinfektiva entwickelt und produziert Sandoz patentfreie aktive pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte.

Die Division Consumer Health umfasst vier Geschäftseinheiten: OTC (Selbstmedikation), Animal Health, Gerber und CIBA Vision. Jede von ihnen verfügt über Herstellungs-, Distributions- und Verkaufskapazitäten. Sie erreichen jedoch kein für die Gruppe wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC (Over-the-Counter) konzentriert ihre Aktivitäten auf Arzneimittel zur Selbstmedikation; Animal Health auf veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere; Gerber auf Nahrungsmittel, Produkte und Dienstleistungen, die speziell auf die Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern zugeschnitten sind; CIBA Vision auf Kontaktlinsen, Linsenpflegemittel und Produkte für die Augen Chirurgie.

Auf Grund der am 14. Dezember 2006 angekündigten Veräusserung der Geschäftseinheit Medical Nutrition wurde diese in der vorliegenden Konzernrechnung für alle Perioden als aufgebener Geschäftsbereich ausgewiesen. Die Aktivitäten von Medical Nutrition konzentrieren sich auf Gesundheit und medizinische Ernährung. Der im Februar 2006 verkaufte Bereich Nutrition & Santé der Geschäftseinheit Medical Nutrition wird ebenfalls für alle Perioden als aufgebener Geschäftsbereich ausgewiesen.

Die Umsätze zwischen den Divisionen werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Die Divisionen befolgen dieselben Rechnungslegungsgrundsätze wie der Konzern. Der Konzern ermittelt die Leistung der Divisionen und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse.

Das Nettobetriebsvermögen der Divisionen setzt sich hauptsächlich aus Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten, Vorräten und Forderungen abzüglich der betrieblichen Verbindlichkeiten zusammen.

Corporate

Die Position 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, welche keiner Division zugeordnet werden können. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Divisionen vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind hauptsächlich liquide Mittel (Geld, geldnahe Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie latente und laufende Steuerschulden bzw. -ansprüche.

3. Gliederung der Kennzahlen 2006 und 2005 nach Divisionen (Fortsetzung)

GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2006 UND 2005 NACH DIVISIONEN

(in Mio. USD)	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics	Sandoz	
	2006	2005	2006	2006	2005
Nettoumsatz mit Dritten	22 576	20 262	956	5 959	4 694
Umsatz mit anderen Divisionen	162	128	9	148	144
Nettoumsatz der Divisionen	22 738	20 390	965	6 107	4 838
Andere Erlöse	424	253	231	24	18
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-3 826	-3 275	-795	-3 420	-2 883
<i>Davon Abschreibungen und Wertminderungen auf Produkt-, Marketing- und Markenrechten</i>	-225	-195	-172	-288	-169
Bruttoergebnis	19 336	17 368	401	2 711	1 973
Marketing & Verkauf	-7 069	-6 485	-124	-1 061	-816
Forschung & Entwicklung	-4 265	-3 972	-148	-477	-434
Administration & allgemeine Kosten	-703	-657	-92	-311	-270
Übrige Erträge & Aufwendungen	-596	-240	-63	-126	-111
<i>Davon Abschreibungen und Wertberichtigungen auf aktivierten immateriellen Vermögenswerten, die in den Funktionskosten enthalten sind</i>	-119	-342		-38	-57
Operatives Ergebnis	6 703	6 014	-26	736	342
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	-44	19		7	2
Finanzertrag					
Zinsaufwand					
Gewinn vor Steuern					
Steuern					
Reingewinn Konzern					
Zuzurechnen: Aktionären der Novartis AG					
Minderheitsanteilen					
Im operativen Ergebnis enthalten sind:					
Abschreibungen auf Sachanlagen	-551	-490	-48	-233	-195
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-268	-178	-172	-279	-189
Wertminderungen auf Sachanlagen	-3		-7		-14
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten	-76	-359		-47	-37
Wertminderungen auf Finanzanlagen	-34	-38			
Erhöhung der Rückstellung für Restrukturierungen	-85		-54	-30	-51
Veräußerungsgewinne und -verluste aus Konzerngesellschaften				-7	
Aktienbasierte Vergütungen	-450	-384	-1	-25	-9
Total Vermögenswerte	20 418	14 655	5 609	15 009	14 057
Total Fremdkapital	-6 778	-5 848	-1 073	-1 545	-1 342
Total Eigenkapital	13 640	8 807	4 536	13 464	12 715
Abzüglich Nettoliquidität					
Nettobetriebsvermögen	13 640	8 807	4 536	13 464	12 715
In den gesamten Vermögenswerten enthalten:					
Total Sachanlagen	6 439	5 053	605	2 430	2 216
Zugang von Sachanlagen	1 135	686	113	264	212
Total immaterielle Vermögenswerte	6 071	1 670	3 632	9 542	9 331
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	351	211	13	38	24
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	2	1 471	1	15	10

Consumer Health fortzuführende Geschäftsbereiche		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total fortzuführende Geschäftsbereiche		Aufgegebene Geschäftsbereiche		Total Konzern	
2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005
6 540	6 049			36 031	31 005	989	1 207	37 020	32 212
39	23	-358	-295						
6 579	6 072	-358	-295	36 031	31 005	989	1 207	37 020	32 212
39	43			718	314	3		721	314
-2 642	-2 374	384	273	-10 299	-8 259	-516	-609	-10 815	-8 868
-79	-57			-764	-421	-11	-11	-775	-432
3 976	3 741	26	-22	26 450	23 060	476	598	26 926	23 658
-2 200	-2 096			-10 454	-9 397	-302	-405	-10 756	-9 802
-288	-270	-171	-149	-5 349	-4 825	-15	-21	-5 364	-4 846
-435	-370	-416	-384	-1 957	-1 681	-50	-61	-2 007	-1 742
15	-53	29	49	-741	-355	116	-8	-625	-363
-31	-24	-8	-17	-196	-440	-10	-10	-206	-450
1 068	952	-532	-506	7 949	6 802	225	103	8 174	6 905
		301	172	264	193			264	193
				354	461			354	461
				-266	-294			-266	-294
				8 301	7 162	225	103	8 526	7 265
				-1 282	-1 090	-42	-34	-1 324	-1 124
				7 019	6 072	183	69	7 202	6 141
				6 992	6 061	183	69	7 175	6 130
				27	11			27	11
-151	-137	-33	18	-1 016	-804	-12	-17	-1 028	-821
-107	-81	-8	-12	-834	-460	-21	-21	-855	-481
-1				-11	-14			-11	-14
-3			-5	-126	-401			-126	-401
		-5	-10	-39	-48			-39	-48
				-169	-51			-169	-51
	8			-7	8	129		122	8
-46	-34	-127	-101	-649	-528	-4	-4	-653	-532
6 480	6 863	19 756	22 157	67 272	57 732	736		68 008	57 732
-2 358	-2 430	-14 753	-14 948	-26 507	-24 568	-207		-26 714	-24 568
4 122	4 433	5 003	7 209	40 765	33 164	529		41 294	33 164
		-656	-2 479	-656	-2 479	3		-653	-2 479
4 122	4 433	4 347	4 730	40 109	30 685	532		40 641	30 685
1 006	1 030	465	380	10 945	8 679	69		11 014	8 679
222	233	106	32	1 840	1 163	11	31	1 851	1 194
1 971	2 282	14	11	21 230	13 294	370		21 600	13 294
177	160			579	395	1	2	580	397
		6 093	5 605	6 111	7 086			6 111	7 086

4. Weitere Kennzahlen zu den Divisionen 2006 und 2005

GLIEDERUNG NACH REGIONEN (in Mio. USD)

	Europa	Amerika	Afrika/Asien/ Australien	Total
2006				
Nettoumsatz Konzern¹	13 591	17 929	5 500	37 020
Operatives Ergebnis Konzern²	5 188	2 784	202	8 174
Abschreibungen auf Sachanlagen, enthalten im operativen Ergebnis	634	336	58	1 028
Vermögenswerte Konzern	45 378	19 194	3 436	68 008
Zugang von Sachanlagen	1 097	486	268	1 851
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	75	499	6	580
Personalaufwand	4 405	4 030	703	9 138

	Europa	Amerika	Afrika/Asien/ Australien	Total
2005				
Nettoumsatz Konzern¹	12 000	15 011	5 201	32 212
Operatives Ergebnis Konzern²	4 518	1 916	471	6 905
Abschreibungen auf Sachanlagen, enthalten im operativen Ergebnis	508	264	49	821
Vermögenswerte Konzern	37 977	17 049	2 706	57 732
Zugang von Sachanlagen	683	396	115	1 194
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	162	210	25	397
Personalaufwand	3 948	3 341	652	7 941

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Konzerngrössen per Jahresende oder für die Berichtsperiode, welche am 31. Dezember 2006 bzw. 2005 endete:

Land (Mio. USD)	Nettoumsatz ¹				Erwerb von Sachanlagen				Erwerb von immateriellen Vermögenswerten				Total Vermögenswerte			
	2006	%	2005	%	2006	%	2005	%	2006	%	2005	%	2006	%	2005	%
Schweiz	412	1	366	1	528	29	305	26	325	56	260	65	25 086	37	25 586	44
USA	14 998	41	12 587	39	409	22	332	28	235	41	86	22	16 327	24	15 601	27
Deutschland	3 187	9	2 470	8	129	7	89	7	3	1	13	3	5 189	8	1 870	3
Japan	2 464	7	2 591	8	13	1	16	1	5	1	1		1 933	3	1 605	3
Frankreich	1 763	5	1 856	6	25	1	27	2					975	1	934	2
Grossbritannien	1 037	3	924	3	160	9	60	5					3 218	5	1 461	3
Österreich	308	1	275	1	66	4	49	4	2		3	1	1 508	2	1 324	2
Slowenien	94		100		42	2	73	6	1		1		1 424	2	1 292	2
Übrige	12 757	33	11 043	34	479	25	243	21	9	1	33	9	12 348	18	8 059	14
Total Konzern	37 020	100	32 212	100	1 851	100	1 194	100	580	100	397	100	68 008	100	57 732	100
Abzüglich aufgegebene Geschäftsbereiche	989		1 207		11		31		1		2		736			
Total fortzuführende Geschäftsbereiche	36 031		31 005		1 840		1 163		579		395		67 272		57 732	

¹Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

²In diesen Regionen ausgewiesenes operatives Ergebnis.

Auf die grössten Kunden entfallen etwa 10%, 9% und 7% des Konzernnettoumsatzes. Kein anderer Kunde macht 5% oder mehr des Konzernnettoumsatzes und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus. Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die grössten Kunden und machten am 31. Dezember 2006 rund 12%, 8% und 7% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus.

**GLIEDERUNG DES NETTOUMSATZES DER DIVISION PHARMACEUTICALS
NACH THERAPIEGEBIETEN**
Therapiegebiet

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung USD (%)
Herz-Kreislauf			
Strategische Produkte			
<i>Diovan</i>	4 223	3 676	15
<i>Lotrel</i>	1 352	1 075	26
<i>Lescol</i>	725	767	-5
Übrige	172	128	34
Total strategische Produkte	6 472	5 646	15
Reife Produkte	648	665	-3
Total Produkte Herz-Kreislauf	7 120	6 311	13
Onkologie			
Strategische Produkte			
<i>Gleevec/Glivec</i>	2 554	2 170	18
<i>Zometa</i>	1 283	1 224	5
<i>Sandostatin (Gruppe)</i>	915	896	2
<i>Femara</i>	719	536	34
<i>Exjade</i>	143	2	
Übrige	295	268	10
Total Produkte Onkologie	5 909	5 096	16
Neurologie			
Strategische Produkte			
<i>Trileptal</i>	721	615	17
<i>Exelon</i>	525	467	12
<i>Tegretol (inkl. CR/XR)</i>	391	393	-1
Übrige	1 020	758	35
Total strategische Produkte	2 657	2 233	19
Reife Produkte	440	476	-8
Total Produkte Neurologie	3 097	2 709	14

Therapiegebiet

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	Veränderung USD (%)
Atemwegserkrankungen und Dermatologie			
Strategische Produkte			
<i>Lamisil (Gruppe)</i>	978	1 133	-14
<i>Foradil</i>	331	332	
<i>Elidel</i>	179	270	-34
<i>Xolair</i>	102	5	
Übrige	246	53	364
Total strategische Produkte	1 836	1 793	2
Reife Produkte	123	142	-13
Total Produkte Atemwegserkrankungen & Dermatologie	1 959	1 935	1
Arthritis, Knochen-, Magen-Darm-, Harnwegserkrankungen (ABGU)			
Strategische Produkte			
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	561	418	34
<i>Prexige</i>	47	8	488
Übrige	117	47	149
Total strategische Produkte	725	473	53
Reife Produkte	1 526	1 581	-3
Total Produkte ABGU	2 251	2 054	10
Infektionskrankheiten, Transplantation und Immunologie (IDTI)			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	918	953	-4
Übrige	330	162	104
Total strategische Produkte	1 248	1 115	12
Reife Produkte	266	270	-1
Total Produkte IDTI	1 514	1 385	9
Augenheilmittel			
<i>Visudyne</i>	354	484	-27
Übrige	372	350	6
Total Produkte Augenheilmittel	726	834	-13
Total strategische Produkte	19 573	17 190	14
Total Reife Produkte	3 003	3 134	-4
US-Umsatzrabatte infolge Änderungen der Rechnungslegung aus früheren Jahren		-62	
Gesamtnettoumsatz Division	22 576	20 262	11

5. Finanzertrag

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Zinsertrag	367	405
Dividendertrag	8	3
Nettokapitalgewinne	282	94
Wertminderungen auf Wertschriften	-25	-49
Ertrag aus Optionen und Termingeschäften	48	83
Aufwand für Optionen und Termingeschäfte	-316	-144
Übriger Finanzertrag	1	3
Übriger Finanzaufwand	-49	-49
Währungsergebnis, netto	38	115
Total Finanzertrag	354	461

6. Steuern

GEWINN VOR STEUERN

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Schweiz	4 090	2 081
Ausland	4 211	5 081
Total Gewinn vor Steuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 301	7 162

AUFWAND FÜR LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Schweiz	-328	-333
Ausland	-1 289	-1 142
Total Aufwand laufende Ertragssteuern	-1 617	-1 475
Schweiz	-69	43
Ausland	404	342
Total latenter Steuerertrag	335	385
Total Ertragssteuern aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-1 282	-1 090

Analyse des Steuersatzes

Die folgenden Elemente erklären im Wesentlichen die Differenz zwischen dem erwarteten Konzernsteuersatz (dem gewichteten Durchschnittssteuersatz basierend auf dem Gewinn vor Steuern einer jeden Konzerngesellschaft) und dem effektiven Steuersatz:

	2006 %	2005 %
Erwarteter Steuersatz für fortzuführende Geschäftsbereiche	15,8	15,9
Auswirkung steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	2,2	1,6
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	-0,6	-0,7
Auswirkungen von zu einem reduzierten Satz besteuertem Gewinn	-0,2	-0,1
Auswirkungen von Steuergutschriften	-1,2	-1,1
Vorjahres- und übrige Positionen	-0,6	-0,4
Effektiver Steuersatz für fortzuführende Geschäftsbereiche	15,4	15,2

Die Veränderung des erwarteten Steuersatzes beruht auf der veränderten Rentabilität der Konzerngesellschaften in den entsprechenden Ländern.

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2006 und 2005 um jeweils USD 48 Millionen.

7. Gewinn pro Aktie

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie (EPS) wird mittels Division des auf Aktionäre der Novartis AG entfallenden Reingewinnes durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Periode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird die durchschnittliche Anzahl der von dem Konzern erworbenen und als eigene Aktien gehaltenen Aktien von den ausgegebenen Aktien abgezogen.

	2006	2005
Reingewinn (Mio. USD)	7 175	6 130
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,06	2,63

	2006	2005
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (Mio. USD)	6 992	6 061
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2,98	2,60

	2006	2005
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (Mio. USD)	183	69
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0,08	0,03

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf Novartis Aktien erfolgt.

	2006	2005
Reingewinn (Mio. USD)	7 175	6 130
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Anpassung um Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	15 224 345	9 605 470
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 360 456 471	2 342 453 614
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,04	2,62

	2006	2005
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (Mio. USD)	6 992	6 061
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Anpassung um Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	15 224 345	9 605 470
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 360 456 471	2 342 453 614
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2,96	2,59

	2006	2005
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (Mio. USD)	183	69
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Anpassung um Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	15 224 345	9 605 470
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 360 456 471	2 342 453 614
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	0,08	0,03

Optionen, die 4,4 Millionen (2005: 16,7 Millionen) Aktien entsprechen, wurden von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausgenommen, da sie keinen Verwässerungseffekt aufweisen.

8. Entwicklung der Sachanlagen

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Übrige Sachanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
2006					
Anschaffungskosten					
1. Januar	419	6 067	912	9 116	16 514
Anschaffungskosten aufgegebenen Geschäftsbereiche	-4	-79	-18	-179	-280
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	117	398	259	257	1 031
Umgliederungen ¹	-2	369	-982	615	
Zugänge	17	124	1 306	393	1 840
Abgänge	-5	-109	-18	-464	-596
Umrechnungsdifferenzen	28	384	86	696	1 194
31. Dezember	570	7 154	1 545	10 434	19 703
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-3	-2 621		-5 211	-7 835
Kumulierte Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereiche		46		129	175
Abschreibungsaufwand	-3	-244		-769	-1 016
Abschreibungen auf Abgängen		79		416	495
Wertminderungen	-1	1		-11	-11
Umrechnungsdifferenzen		-178		-388	-566
31. Dezember	-7	-2 917		-5 834	-8 758
Nettobuchwert – 31. Dezember	563	4 237	1 545	4 600	10 945
Versicherter Wert – 31. Dezember					19 196
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasingverträgen					18
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					563
2005					
Anschaffungskosten					
1. Januar	403	6 029	1 363	9 051	16 846
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	34	265	45	321	665
Umgliederungen ¹	5	421	-1 105	679	
Zugänge	12	74	753	355	1 194
Abgänge	-1	-151	-23	-396	-571
Umrechnungsdifferenzen	-34	-571	-121	-894	-1 620
31. Dezember	419	6 067	912	9 116	16 514
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-2	-2 860		-5 487	-8 349
Abschreibungsaufwand	-1	-170		-650	-821
Abschreibungen auf Abgängen		114		376	490
Wertminderungen		-8		-6	-14
Umrechnungsdifferenzen		303		556	859
31. Dezember	-3	-2 621		-5 211	-7 835
Nettobuchwert – 31. Dezember	416	3 446	912	3 905	8 679
Versicherter Wert – 31. Dezember					16 506
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasingverträgen					26
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					417

¹Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung von im Bau befindlichen Anlagen.

9. Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Schlüssel- technologien Mio. USD	Handelsmarken, Produkte & Ver- marktungsrechte Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Total Mio. USD
2006						
Anschaffungskosten						
1. Januar	8 080	875	508	6 455	727	16 645
Anschaffungskosten aufgegebenen Geschäftsbereiche	-255			-216	-29	-500
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	3 138	1 216	140	3 254	167	7 915
Umgliederungen		-115		114	1	
Zugänge	1	407		12	159	579
Abgänge	-59	-1		-11	-13	-84
Umrechnungsdifferenzen	499	89	12	391	34	1 025
31. Dezember	11 404	2 471	660	9 999	1 046	25 580
Abschreibungen kumuliert						
1. Januar	-801	-37	-10	-2 090	-413	-3 351
Kumulierte Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereiche	49			52	10	111
Umgliederungen	-1		-25	6	20	
Abschreibungsaufwand			-49	-666	-119	-834
Abschreibungen auf Abgängen	60			8	12	80
Wertminderungen	-2	-67		-47	-10	-126
Umrechnungsdifferenzen	-50	-1	-2	-164	-13	-230
31. Dezember	-745	-105	-86	-2 901	-513	-4 350
Nettobuchwert – 31. Dezember	10 659	2 366	574	7 098	533	21 230
2005						
Anschaffungskosten						
1. Januar	2 739	323		4 655	639	8 356
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	5 531	619	305	2 123	41	8 619
Umgliederungen ¹	11	-251	210	67	-9	28
Zugänge	24	211		77	85	397
Abgänge	-3	-1		-64	-12	-80
Umrechnungsdifferenzen	-222	-26	-7	-403	-17	-675
31. Dezember	8 080	875	508	6 455	727	16 645
Abschreibungen kumuliert						
1. Januar	-840	-23		-1 515	-349	-2 727
Umgliederungen ¹	-13	23		-12	2	
Abschreibungsaufwand			-10	-382	-89	-481
Abschreibungen auf Abgängen	2			55	9	66
Wertminderungen	-5	-38		-358		-401
Umrechnungsdifferenzen	55	1		122	14	192
31. Dezember	-801	-37	-10	-2 090	-413	-3 351
Nettobuchwert – 31. Dezember	7 279	838	498	4 365	314	13 294

¹ Umgliederungen zwischen Anlagekategorien in Folge der Fertigstellung von Eröffnungsbilanzen und zwischen erworbenen F&E-Gütern und Vermarktungsrechten infolge des Abschlusses von F&E-Projekten. Nach Abschluss der Kaufpreisallokation erhöhten sich die immateriellen Vermögenswerte und latenten Steuerschulden per Ende 2005 um einen Nettobetrag von USD 28 Millionen.

9. Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte (Fortsetzung)

Divisionale Aufteilung der immateriellen Vermögenswerte

Die Aufteilung des Nettobuchwertes der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2006 auf die Divisionen ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Schlüssel- technologien Mio. USD	Handelsmarken, Produkte & Ver- marktungsrechte Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Total Mio. USD
Pharmaceuticals	2 349	1 404		2 194	124	6 071
Vaccines and Diagnostics	1 111	465	160	1 853	43	3 632
Sandoz	6 567	336	414	2 160	65	9 542
Consumer Health – fortzuführende Geschäftsbereiche	632	161		880	298	1 971
Corporate				11	3	14
Total	10 659	2 366	574	7 098	533	21 230
Risikobetrag, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen	1			8		9
Risikobetrag, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen	4			20		24

Goodwill, erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter und andere immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer werden einmal jährlich oder öfter, wenn bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr realisierbar ist, auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft. Wenn die erstmalige Bilanzierung für in der Berichtsperiode erworbene immaterielle Vermögenswerte nur vorläufig bestimmt wurde, erfolgt kein Wertminderungstest. Sie werden daher auch nicht in die Berechnung der Nettobuchwerte, die dem Risiko einer Änderung im Betrag der diskontierten Geldflüsse ausgesetzt sind, einbezogen. Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Wenn keine Prognosen der Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer eines immateriellen Vermögenswertes verfügbar sind, werden die Prognosen der Geschäftsleitung für die nächsten fünf Jahre verwendet und die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer konservativen Umsatzwachstumsrate ermittelt. Bei den Prognosen kommt in der Regel der wahrscheinlichkeitsgewichtete Durchschnitt aus drei Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden. Da in den Geldflüssen der Steueraufwand berücksichtigt ist, wird der Diskontierungssatz nach Steuern angewendet. Die Anwendung eines Diskontierungssatzes nach Steuern führt zu einem ähnlichen Ergebnis wie die Anwendung eines Diskontierungssatzes vor Steuern auf Geldflüsse vor Steuern.

Der erzielbare Ertrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem höheren Wert aus Marktwert abzüglich Veräußerungskosten und dem anhand diskontierter Geldflüsse ermittelten Nutzungswert, dessen Berechnung die folgenden Annahmen zu Grunde liegen:

	Pharmaceuticals %	Division Vaccines and Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1	2	-1 bis 6	-2 bis 3
Diskontierungssatz	7 bis 9	2	8 bis 10	9 bis 10

¹Planungszeitraum umfasst die gesamte Nutzungsdauer.

²Keine Analyse des Nutzungswertes durchgeführt, da neu erworben und keine Hinweise auf Wertminderungen bestehen.

Wertberichtigungen auf erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern können auch aus Ereignissen wie beispielsweise Resultaten aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Erlangung der Marktzulassung und der Markteinführung von Konkurrenzprodukten resultieren.

Im Jahr 2006 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 126 Millionen vorgenommen, die hauptsächlich im Zusammenhang mit aktivierten Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals sowie mit vermarkteten Produkten und erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern in der Division Sandoz anfielen.

Im Jahr 2005 wurden Wertberichtigungen in Höhe von USD 401 Millionen erfasst, die sich im Wesentlichen auf die Wertminderung in Höhe von USD 332 Millionen der Vermarktungsrechte von NKS 104 in der Division Pharmaceuticals sowie eine Wertminderung von USD 37 Millionen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern in der Division Sandoz beziehen.

10. 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	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	6 020	5 542	290	166
Chiron Corporation, USA		1 469	-44	19
Übrige	91	75	18	8
Total	6 111	7 086	264	193

Sofern die assoziierten Gesellschaften des Konzerns nicht bereits IFRS anwenden, wird deren Ergebnis an IFRS angepasst.

Da zur Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode für die Roche Holding AG («Roche») verschiedene Schätzungen nötig waren, könnten Anpassungen in den folgenden Jahren in dem Masse erforderlich werden, wie neue Finanz- und andere Informationen öffentlich zugänglich werden.

Die folgende Tabelle zeigt zusammengefasste Finanzinformationen des bedeutendsten assoziierten Unternehmens per 31. Dezember 2005, da für das Geschäftsjahr 2006 noch keine Daten verfügbar sind:

	Aktiven Mrd. CHF	Fremdkapital Mrd. CHF	Umsatz Mrd. CHF	Reingewinn Mrd. CHF
Roche	69,4	27,6	37,0	6,7

Roche Holding AG

Die Beteiligung des Konzerns an Roche betrug am 31. Dezember 2005 und 2006 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was 6,3% des gesamten Kapitals bestehend aus ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheinen entspricht. Um die Kapitalzurechnungsmethode anwenden zu können, wurden unabhängige Berater mit der Ermittlung des Marktwertes der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Roche und somit des Goodwill zum Zeitpunkt der Akquisition beauftragt. Die Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf der Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Aktienkaufs.

Die Aufteilung der Werte in der Bilanz stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am ausgewiesenen Nettovermögen von Roche	1 795
Anteil von Novartis an der Neubewertung der immateriellen Vermögenswerte	2 207
Nettobuchwert des Novartis Goodwill	2 333
Verbleibender Kaufpreis	6 335
Anteil an kumulierten Eigenkapitalbewegungen von Roche und Umrechnungsdifferenzen	-315
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2006	6 020

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus Vermarktungsrechten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Lebensdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf die Zahlen von Roche für 2006 und 2005 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 34 Millionen (2005: USD 35 Millionen)	-114	-115
Anpassungen aus dem Vorjahr	13	2
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche	391	279
Einfluss auf den Reingewinn	290	166

Der Marktwert des Anteils von Novartis an Roche betrug am 31. Dezember 2006 USD 10,8 Milliarden (Reuters-Symbol: RO.S).

Chiron Corporation

Der Anteil von Novartis an Chiron betrug am 31. Dezember 2005 44,1%. Der Erfassung der Ergebnisse lag bis zum Erwerb der noch ausstehenden Chiron-Aktien im April 2006 der durchschnittliche Anteilsbesitz des Konzerns an Chiron zu Grunde. Die Beteiligung wurde für die Periode vom 1. Januar 2006 bis zum endgültigen Erwerb von Chiron nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert und anschliessend vollständig konsolidiert.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf die Zahlen von Chiron bis zum vollständigen Erwerb im April 2006 und für 2005 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Anpassungen aus dem Vorjahr	24	-6
Anteil von Novartis am konsolidierten Reingewinn von Chiron	-68	25
Einfluss auf den Reingewinn	-44	19

11. Latente Steueransprüche und -schulden

	Sachanlagen Mio. USD	Immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Pensions- und andere Personal- vorsorgever- pflichtungen für Mitarbeitende Mio. USD	Vorräte Mio. USD	Steuerliche Verlustvorträge Mio. USD	Übrige Abgrenzungen und Rück- stellungen Mio. USD	Wert- berichtigungen Mio. USD	Total Mio. USD
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2005	22	43	1 006	791	47	655	-29	2 535
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2005	-670	-189	-564	-235		-682		-2 340
Latente Steuern am 1. Januar 2005, netto	-648	-146	442	556	47	-27	-29	195
Am 1. Januar 2005	-648	-146	442	556	47	-27	-29	195
dem Reingewinn (belastet)/gutgeschrieben	23	154	-77	211	-14	90		387
dem Eigenkapital gutgeschrieben			192			123		315
Akquisitionen und Desinvestitionen	-66	-1 040	-2	2	6	79		-1 021
Übrige Veränderungen	20	10	4	-6	15	10		53
Latente Steuern am 31. Dezember 2005, netto	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2005	23	232	1 360	956	54	805	-29	3 401
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2005	-694	-1 254	-801	-193		-530		-3 472
Latente Steuern am 31. Dezember 2005, netto	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Am 1. Januar 2006	-671	-1 022	559	763	54	275	-29	-71
Latente Steuern für aufgegebene Geschäftsbereiche	3	-3	-5		-1	1		-5
dem Reingewinn (belastet)/gutgeschrieben	-11	273	-298	152	2	215	2	335
dem Eigenkapital belastet			-97			-69		-166
Akquisitionen und Desinvestitionen	-17	-1 624	5	-37	145	115		-1 413
Übrige Veränderungen	-49	-12	30	-8	6	-34		-67
Latente Steuern am 31. Dezember 2006, netto	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2006	64	286	1 059	1 123	206	1 192	-27	3 903
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2006	-809	-2 674	-865	-253		-689		-5 290
Latente Steuern am 31. Dezember 2006, netto	-745	-2 388	194	870	206	503	-27	-1 387

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 1,8 Milliarden (2005: USD 1,9 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 4,6 Milliarden (2005: 2,9 Milliarden) werden voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten realisierbar sein.

Per 31. Dezember 2006 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne von USD 31 Milliarden (2005: USD 30 Milliarden) von Konzerngesellschaften für Reinvestitionen einbehalten. Es wurden keine Rückstellungen für Ertragssteuern, die bei der Ausschüttung dieser Gewinne fällig würden, gebildet. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte eine Ertragssteuer auf Basis der gültigen Steuerregelungen fällig werden.

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
– Abschreibungen auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften	841	1 803
– Goodwill aus Akquisitionen	6 262	3 383

Die Bruttobeträge der ungenutzten Verlustvorträge, auf welchen latente Steueransprüche aktiviert bzw. nicht aktiviert wurden, gegliedert nach Verfallsdatum, sind wie folgt:

	nicht aktiviert Mio. USD	aktiviert Mio. USD	2006 Mio. USD
Ein Jahr	54		54
Zwei Jahre	37	1	38
Drei Jahre	38	8	46
Vier Jahre	39	110	149
Fünf Jahre	350	138	488
Über fünf Jahre	643	522	1 165
Total	1 161	779	1 940

	nicht aktiviert Mio. USD	aktiviert Mio. USD	2005 Mio. USD
Ein Jahr	5	1	6
Zwei Jahre	57	7	64
Drei Jahre	29	2	31
Vier Jahre	252	28	280
Fünf Jahre	180	7	187
Über fünf Jahre	737	383	1 120
Total	1 260	428	1 688

Steuerliche Verlustvorträge werden aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass zukünftige, zu versteuernde Gewinne erzielt werden und die Verluste zur Senkung der Steuerbelastung genutzt werden können.

Im Jahr 2006 verfielen ungenutzte steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 12 Millionen (2005: USD 7 Millionen).

12. Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Finanzanlagen und langfristige Darlehen	2 313	1 910
Vorausbezahlte Pensionsbeiträge	2 102	1 919
Total Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	4 415	3 829

Finanzanlagen werden zum Marktwert bewertet (2006: USD 1 912 Millionen; 2005: USD 1 455 Millionen) und langfristige Darlehen zum Restbuchwert.

Im Jahr 2006 wurden nicht realisierte Verluste in Höhe von USD 21 Millionen (2005: USD 43 Millionen) auf den zur Veräußerung gehaltenen Finanzanlagen und USD 18 Millionen (2005: USD 5 Millionen) auf anderen Beteiligungen als unwiderruflich betrachtet und der Erfolgsrechnung belastet.

13. Vorräte

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	810	665
Fertigprodukte	3 688	3 060
Total Vorräte	4 498	3 725

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Veränderung der Wertberichtigungen in den einzelnen Kategorien der Vorräte. Auflösungen von Wertberichtigungen für Warenvorräte, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produktes auf die entsprechenden Warenvorräte gebildet wurden und nach Erhalt der Zulassungsbewilligung rückgängig gemacht werden, stellen sich wie folgt dar:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
1. Januar	-295	-260
Wertberichtigungen auf Vorräten aufgebener Geschäftsbereichen	7	
Erfolgswirksame Abschreibungen des Vorratsvermögens	-659	-544
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	300	329
Auflösung von Wertberichtigungen	183	150
Umrechnungsdifferenzen	-27	30
31. Dezember	-491	-295

14. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	6 359	5 546
Abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-198	-203
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 161	5 343

Wertberichtigungen für Rückvergütungen und Erlösminderungen werden auf Basis aktueller Erfahrungswerte angepasst. Diese Anpassungen waren in der Vergangenheit nicht wesentlich.

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
1. Januar	-203	-251
Wertberichtigungen für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen für aufgegebenen Geschäftsbereiche	7	
Erfolgswirksame Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen	-158	-184
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen	167	211
Umrechnungsdifferenzen	-11	21
31. Dezember	-198	-203

Die Gliederung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen noch nicht überfälliger sowie überfälliger Forderungen gemäss den mit den Kunden vereinbarten Bedingungen sowie die Altersstruktur der Überfälligkeit stellen sich wie folgt dar:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Total	6 359	5 546
Abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-198	-203
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 161	5 343
Davon:		
Nicht überfällig	5 313	4 593
Weniger als einen Monat überfällig	452	429
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	186	202
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	172	117
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	213	166
Mehr als ein Jahr überfällig	23	39
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-198	-203
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 161	5 343

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden auf Grund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Novartis legt die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen anhand von Erfahrungswerten fest.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Währungen:

Währung	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
CHF	124	132
EUR	1 523	1 295
GBP	181	131
JPY	890	914
USD	2 171	1 887
Übrige	1 272	984
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	6 161	5 343

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente

Die nachfolgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zu Grunde liegenden Nominalbetrag der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2006 und 2005, aufgeteilt nach Vertragstyp. Kontraktwerte oder zu Grunde liegende Nominalbeträge stellen nicht das Marktrisiko dar, sondern geben Auskunft über das ausstehende Transaktionsvolumen zum Bilanzstichtag. Der fairer Wert per 31. Dezember 2006 und 2005 wird auf Basis der Marktwerte oder durch Berechnung anhand von standardisierten Modellen zur Preisbestimmung, die auf Marktpreise abstellen, ermittelt.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	Kontraktwert oder zu Grunde liegender Nominalwert		Positiver Marktwert		Negativer Marktwert	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	8 510	9 536	33	149	-54	-223
Währungsoptionen (OTC)	2 252	44	4	1	-2	
Cross Currency Swaps	31	1 092		231	-27	-18
Total Währungsinstrumente	10 793	10 672	37	381	-83	-241
Zinsinstrumente						
Zinssatz-Swaps		2 479		3		-3
Forward Rate Agreements		1 386				-1
Total Zinsinstrumente		3 865		3		-4
Optionen auf Wertschriften	21	9				
Summe der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	10 814	14 546	37	384	-83	-245

Die Kontraktwerte oder zu Grunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2006 und 2005 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt.

	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Währungen Mio. USD	Total 2006 Mio. USD	Total 2005 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	4 027	3 844	59	580	8 510	9 536
Währungsoptionen (OTC)	2 252				2 252	44
Cross Currency Swaps		31			31	1 092
Total Währungsinstrumente	6 279	3 875	59	580	10 793	10 672
Zinsinstrumente						
Zinssatz-Swaps						2 479
Forward Rate Agreements						1 386
Total Zinsinstrumente						3 865
Optionen auf Wertschriften		21			21	9
Total derivative Finanzinstrumente	6 279	3 896	59	580	10 814	14 546

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente (Fortsetzung)

FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFT ERFÜLLEN

	Kontraktwert oder zu Grunde liegender Nominalwert 2006 Mio. USD	Kontraktwert oder zu Grunde liegender Nominalwert 2005 Mio. USD	Marktwert 2006 Mio. USD	Marktwert 2005 Mio. USD
<i>Absicherung antizipierter Transaktionen</i>				
Devisenterminkontrakte	103	2 003		-38
Währungsoptionen (OTC)	724		1	
Total derivative Absicherungsinstrumente	827	2 003	1	-38
enthalten in den übrigen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten		2 003		-38
enthalten in den Wertschriften und den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten	827		1	

Alle für die Absicherung der Geldflüsse verwendeten Sicherungsgeschäfte laufen innerhalb von zwölf Monaten aus und wurden für die Absicherung von Transaktionen, welche im Jahr 2007 erwartet werden, abgeschlossen. Die Instrumente dienen der Absicherung des Währungsrisikos aus sehr wahrscheinlichen zukünftigen konzerninternen Transaktionen, welche in der Konsolidierung zu Umrechnungsdifferenzen führen würden. Der bis zur Durchführung der Transaktion im Eigenkapital gebuchte Gewinn oder Verlust aus dem effektiven Teil von derivativen Finanzinstrumenten wird in der Erfolgsrechnung unter «Übrige Erträge & Aufwendungen» erfasst, sobald sich die abgesicherte Transaktion in der Erfolgsrechnung niederschlägt.

WERTSCHRIFTEN, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften		
Aktien	616	521
Anleihen	3 390	3 102
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	4 006	3 623
Festgelder mit einer originären Laufzeit von über 90 Tagen	27	505
Derivative Finanzinstrumente	37	384
Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten		19
Marchzinsen aus Anleihen	70	81
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	4 140	4 612

Im Jahr 2006 wurden nicht realisierte Verluste in Höhe von USD 25 Millionen auf den zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften als unwiderprüflich betrachtet und der Erfolgsrechnung belastet (2005: USD 49 Million). Auf den Finanzanlagen sind keine zusätzlichen Wertberichtigungen notwendig.

Das maximale Kreditrisiko per Jahresende entspricht dem Marktwert der zur Veräußerung verfügbaren Anleihen, Festgelder und derivativen Finanzinstrumente.

Marktrisiko

Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, welche sich vorwiegend auf die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen in flüssige Mittel beziehen. Die Gruppe überwacht diese Risiken laufend. Um die im Zusammenhang mit diesen Risiken auftretende Volatilität zu bewirtschaften, setzt der Konzern eine Reihe von derivativen Finanzinstrumenten ein. Das Ziel des Konzerns ist es, wo es angebracht erscheint, Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, welche mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen

der Geldanlagen verbunden sind, sowie die Wechselkursrisiken auf gewissen 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, welche zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht abschätzbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie besitzen wird. Novartis verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und auf Grund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende zukünftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerten verkauft, welche der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet deshalb, 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, japanischen, übrigen asiatischen und südamerikanischen Währungen ausgesetzt. Folglich werden verschiedene Verträge abgeschlossen, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, auf eingegangenen Verpflichtungen und auf zukünftigen Transaktionen zu kompensieren. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Einkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr Marktwert ändert sich mit den Wechselkursänderungen. Auf sehr lange Sicht sollte die Differenz in der Inflationsrate jedoch den Wechselkursschwankungen entsprechen, sodass Marktwertanpassungen der realen Anlagen im Ausland die wechselkursbedingten Wertveränderungen kompensieren. Aus diesem Grund sichert Novartis ihre Investitionen in ausländische Konzerngesellschaften nur in Ausnahmefällen ab.

Rohstoffrisiko

Der Konzern ist bei voraussichtlichen Käufen von gewissen Rohstoffen, welche als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen, dürften aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt Novartis keine wesentlichen Rohstoff-Future-, Warentermin- und Warenoptionsgeschäfte, um die Preisfluktuationsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

Zinsänderungsrisiko

Der Konzern bewirtschaftet das Nettozinsänderungsrisiko durch das Verhältnis von fest verzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatz-Swaps eingehen, wobei 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 grundsätzlich ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als 5% seiner flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden mittels einer Analyse finanzieller Kennzahlen der Vergangenheit (hauptsächlich Geldfluss aus Return on Investment), Marktpotenzial, Qualität der Geschäftsleitung und Wettbewerbssituation gründlich überprüft. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, welche Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben wird und für die sie die Mittel zum Erwerb zurück behält.

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. Auf drei Kunden entfallen etwa 10%, 9% und 7% des Konzernnettoumsatzes 2006. Kein anderer Kunde macht 5% oder mehr des Konzernnettoumsatzes aus. Die höchsten Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entsprechen rund 12%, 8% und 7% der gesamten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember 2006. Es bestehen keine weiteren stark konzentrierten Kreditrisiken.

Der Nominalwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Wertberichtigungen wird als Approximation des fairen Wertes der Forderungen betrachtet.

Gegenparteirisiken

Die Gegenparteirisiken umfassen das Bonitätsrisiko von marktgängigen Wertschriften, das Ausfallrisiko derivativer Finanzinstrumente und Geldmarktkontrakte sowie das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Das Bonitätsrisiko wird minimiert, indem nur Wertschriften, welche mindestens ein AA-Rating aufweisen, gekauft werden. Ausfallrisiko und Kreditrisiko werden vermindert, indem als Gegenpartei nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die beim Abschluss einer Transaktion mindestens ein AA-Rating aufweisen. Diese Risiken werden streng überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten begrenzt ist.

Der Konzern erwartet keine Verluste auf Grund der Tatsache, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen könnten, 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 Group Treasury ist verantwortlich für die Überwachung der Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Zudem werden Abläufe und Richtlinien in diesem Zusammenhang durch das Management kontrolliert. Novartis bewirtschaftet sein Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis auf Grund von geschäftspolitischen, steuerlichen, finanziellen oder aufsichtsrechtlichen Überlegungen, falls notwendig, durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um Flexibilität zu bewahren.

15. Wertschriften und derivative Finanzinstrumente (Fortsetzung)

Value at risk

Der Konzern setzt eine Value-at-Risk-Berechnung (VAR) ein, um den potenziellen 10-Tage-Verlust des Marktwertes seiner Finanzinstrumente abzuschätzen.

Es wird ein Zeitraum von zehn Tagen benutzt, da anzunehmen ist, dass angesichts des Umfangs der Positionen nicht alle Positionen innerhalb eines Tages rückgängig gemacht werden können. Die VAR-Berechnung umfasst die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns, kurz- und langfristige Kapitalanlagen, Fremdwährungsterminkontrakte, Swaps, Optionen sowie antizipierte Transaktionen. In Fremdwährung lautende Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten sowie Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind in der Berechnung eingeschlossen.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus bei einem Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssätze, Aktienmarktbebewegungen und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen 10-Tage-Vorsteuerverlust des Marktwertes der wechsellkursbezogenen Finanzinstrumente, den geschätzten 10-Tage-Verlust auf Aktien und den geschätzten 10-Tage-Verlust auf zinssatzbezogenen Finanzinstrumenten, in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Finanzanlagen, unter normalen Marktbedingungen, und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	31. Dez. 2006 Mio. USD	31. Dez. 2005 Mio. USD
Alle Instrumente	49	113
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	30	108
Aktienmarktbezogene Instrumente	28	22
Zinssatzbezogene Instrumente	27	4

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte für 2006 sind wie folgt:

	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Instrumente	90	138	49
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	81	134	30
Aktienmarktbezogene Instrumente	29	40	21
Zinssatzbezogene Instrumente	11	29	4

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal möglichen 10-Tage-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze, Währungs- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung gibt nicht vor, tatsächliche Verluste auf Marktwerten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen zukünftigen Marktbebewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für zukünftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die zukünftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ seien.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis so genannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie die ungünstigste Marktveränderung innerhalb eines Zeitraumes von sechs Monaten im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2006 und 2005 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	31. Dez. 2006 Mio. USD	31. Dez. 2005 Mio. USD
Obligationen-Portfolio	158	244
Geldmarkt und damit verbundene Finanzinstrumente	69	550
Aktien	415	308
Fremdwährungsrisiken	473	943
Total	1 115	2 045

Dieses Worst-Case-Szenario wird von Novartis in ihrer Risikoanalyse insofern als tragbar erachtet, als es zwar den Gewinn reduzieren, jedoch nicht die Zahlungsfähigkeit und/oder das erstklassige Bonitätsrating des Konzerns gefährden würde. 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 der Unternehmensführung das Risiko für Novartis reduzieren.

Die folgende Tabelle enthält Angaben zu Restlaufzeiten der Finanzanlagen und -verbindlichkeiten, ohne Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten per 31. Dezember 2006 und 2005:

31. Dezember 2006	Innerhalb von einem Monat fällig Mio. USD	Nach einem, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei, aber inner- halb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften	16	42	929	1 726	1 390	4 103
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	12	24	1			37
Flüssige Mittel	3 014	801				3 815
Total Umlaufvermögen	3 042	867	930	1 726	1 390	7 955
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				656		656
Total langfristige Verbindlichkeiten				656		656
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	3 438	1 352	1 770			6 560
Derivative Finanzinstrumente	47	5	23	8		83
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	3 485	1 357	1 793	8		6 643
Nettoliquidität aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	-443	-490	-863	1 062	1 390	656
31. Dezember 2005						
31. Dezember 2005	Innerhalb von einem Monat fällig Mio. USD	Nach einem, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei, aber inner- halb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften	88	214	884	1 820	1 203	4 209
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	145	2	256			403
Flüssige Mittel	5 317	1 004				6 321
Total Umlaufvermögen	5 550	1 220	1 140	1 820	1 203	10 933
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				1 280	39	1 319
Total langfristige Verbindlichkeiten				1 280	39	1 319
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	5 768		1 122			6 890
Derivative Finanzinstrumente	52	7	168	18		245
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	5 820	7	1 290	18		7 135
Nettoliquidität	-270	1 213	-150	522	1 164	2 479

Die oben aufgeführten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative Marktwert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instrumentes fälligen auszugleichenden Nettobetrag.

16. Übriges Umlaufvermögen

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Rückforderbare Quellensteuern	272	35
Forderungen einer im Lebensversicherungsgeschäft tätigen Konzerngesellschaft	146	167
Vorausbezahlte Leistungen – Dritte	237	202
– assoziierte Gesellschaften	7	20
Übrige Forderungen – Dritte	1 382	1 005
– assoziierte Gesellschaften	10	13
Total übriges Umlaufvermögen	2 054	1 442

17. Entwicklung des Aktienkapitals und der Anzahl Aktien

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2004	Veränderungen 2005	31. Dez. 2005	Veränderungen 2006	31. Dez. 2006
Total Novartis Aktien	2 777 210 000	-38 039 000	2 739 171 000	-10 200 000	2 728 971 000
Eigene Aktien					
Aktien reserviert für aktienbasierte Vergütung an Mitarbeitende	41 569 718	-1 278 098	40 291 620	-6 733 603	33 558 017
Nicht reservierte eigene Aktien	398 145 155	-35 182 275	362 962 880	-15 781 356	347 181 524
Total eigene Aktien	439 714 873	-36 460 373	403 254 500	-22 514 959	380 739 541
Total ausstehende Aktien	2 337 495 127	-1 578 627	2 335 916 500	12 314 959	2 348 231 459
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	1 008	-14	994	-4	990
Eigene Aktien	-159	13	-146	6	-140
Ausstehendes Aktienkapital	849	-1	848	2	850

¹Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Alle Aktien sind stimmberechtigt und mit Ausnahme von 224 831 405 eigenen Aktien dividendenberechtigt.

Es stehen 18,4 Millionen geschriebene Kaufoptionen auf Novartis Aktien, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben wurden, aus. Der Market-Maker hat diese Optionen erworben, aber noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 37,99, die vertragliche Restlaufzeit beläuft sich auf bis zu acht Jahre.

18. Langfristige Finanzverbindlichkeiten

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Obligationen-Anleihen	1 318	2 294
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	666	128
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	12	19
Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)	1 996	2 441
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-1 340	-1 122
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	656	1 319

Obligationen-Anleihen

USD	9,0% Anleihe 2006 der Gerber Products Company, Fremont, Michigan, USA	34
EUR	4,0% EUR 900 Millionen Anleihe 2001/2006 der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda ²	1 068
EUR	3,75% EUR 1 Milliarde Anleihe 2002/2007 der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda	1 192
Total Obligationen-Anleihen		2 294

¹Durchschnittlicher Zinssatz 2,3% (2005: 3,9%)

²2002 in Schweizer Franken umgewandelt

		2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur	2006		1 122
	2007	1 340	1 224
	2008	32	23
	2009	528	19
	2010	17	14
	2011	16	
	später	63	39
Total		1 996	2 441

		2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	6	9
	EUR	1 473	1 318
	CHF		1 069
	JPY	504	
	Übrige	13	45
Total		1 996	2 441

Vergleich mit dem Marktwert	2006 Bilanzwert Mio. USD	2006 Marktwert Mio. USD	2005 Bilanzwert Mio. USD	2005 Marktwert Mio. USD
Obligationen-Anleihen	1 318	1 318	2 294	2 321
Übrige	678	678	147	147
Total	1 996	1 996	2 441	2 468
Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Aktiven			2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten			29	19
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen			118	91

Die Vermögenswerte werden für Kontokorrentkredite zu den üblichen Marktbedingungen belehnt.

Der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten betrug am 31. Dezember 2006 27%, am 31. Dezember 2005 28%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese Bedingungen ein.

Der durchschnittliche Zinssatz auf die gesamten Finanzverbindlichkeiten beträgt 3,0% (2005: 4,2%).

19. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Pensionspläne	1 343	1 480
– übrige Vorsorgepläne und abgegrenzte Leistungen	343	284
– Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	993	1 033
Verbindlichkeiten aus Versicherungsaktivitäten einer Konzerngesellschaft	638	559
Umweltschutzrückstellungen	239	189
Rückstellung für Rechtsfälle	634	621
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	344	283
Total	4 534	4 449

19.1) Umweltschutz

Novartis hat Rückstellungen für Umweltsanierungskosten im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden in Erläuterung 1 gebucht. Die am 31. Dezember 2006 ausgewiesene Rückstellung enthält USD 141 Millionen (2005: USD 105 Millionen) für Sanierungen von Grundstücken Dritter und USD 112 Millionen (2005: USD 97 Millionen) für die Sanierung eigener Grundstücke. In den USA ist Novartis in Bezug auf verschiedene Areale als potenziell verantwortliche Partei (potentially responsible party, «PRP») im Sinne der US-Bundesgesetzgebung («Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act» von 1980) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung in den Arealen, bei denen Novartis eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidarhaftungsregeln berücksichtigt die geschätzte Rückstellung bei jedem Areal die Anzahl anderer PRPs sowie deren Finanzkraft.

Die erforderlichen zukünftigen, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu treffenden Sanierungsmassnahmen zur Behebung von Umweltschäden in Folge vergangener Entsorgung und Freisetzung von chemischen Stoffen durch Novartis und Dritte, bzw. deren Kosten sind schwer abzuschätzen. Die wesentlichen Bestandteile der Umweltschutzrückstellungen sind Kosten für die vollständige Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale sowie für die Behandlung und Begrenzung von Umweltbelastungen weniger stark betroffener Areale. Die zukünftigen Umweltsanierungsausgaben von Novartis werden durch eine Reihe von Ungewissheiten beeinflusst, unter anderem die Methode und das Ausmass der Sanierung, den Novartis zugeschriebenen Anteil am Sanierungsmaterial im Verhältnis zu anderen Parteien sowie die Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien.

Im Zusammenhang mit der 1997 erfolgten Ausgliederung von CIBA Specialty Chemicals AG («CSC») aus der Novartis AG hat sich eine Konzerngesellschaft von Novartis bereit erklärt, CSC 50% der Kosten zu erstatten, welche (i) im Rahmen von Verpflichtungen für Sanierungsmassnahmen, die in den USA als Folge der Tätigkeit des Geschäftsbereichs Spezialitätenchemie der US-Niederlassung der ehemaligen Ciba-Geigy AG entstehen, und (ii) den zwischen der Konzerngesellschaft von Novartis und CSC vereinbarten Betrag überschreiten. Die Verpflichtung zur Kostenerstattung unterliegt keiner zeitlichen oder betragsmässigen Begrenzung. Sie könnte jedoch für gewisse Verbindlichkeiten in den USA beim Auftreten bestimmter Ereignisse, einschliesslich der Fusion von CSC oder des Verkaufs ihrer Anlagen, enden.

Im Zusammenhang mit der Akquisition von Hexal schloss eine Konzerngesellschaft der Division Sandoz eine Leasingvereinbarung für ein Produktionswerk in Radebeul (Deutschland) ab, das einer Konzerngesellschaft von Hexal gehörte, die nicht Bestandteil der Akquisitionsvereinbarung war. Weil das Werksgelände während langer Zeit für die chemische Produktion genutzt wurde, untersucht Novartis mit Unterstützung der sächsischen Landesregierung weiterhin, ob das Areal eine mögliche Umweltverschmutzung aufweist. Novartis ist der Auffassung, dass der Konzern – wenn überhaupt – nur einem geringen Risiko auf Grund einer potenziellen Umwelt- oder Gesundheitsbelastung, die von diesem Werk ausgehen kann, ausgesetzt ist. Falls ein Haftungsanspruch gegenüber Novartis gestellt würde, ist der Konzern gemäss den Vereinbarungen zur Akquisition von Hexal durch den Verkäufer sowie auf Grund separater Zusagen der Landesregierung Sachsens von jeglicher Haftung freigestellt.

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen auf Grund der derzeit verfügbaren Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, ist nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Mögliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis können aber wegen der Ungewissheit bezüglich Höhe und Zeitpunkt der Zahlungen nicht vorhergesagt werden. Die Geschäftsleitung vertritt die Auffassung, dass zusätzliche Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch materielle Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

In folgender Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltschutzmassnahmen in den Jahren 2006 und 2005 dargestellt:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
1. Januar	202	218
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	18	
Auszahlungen	-15	-19
Auflösungen		-1
Zuführungen	36	26
Umrechnungsdifferenzen	12	-22
31. Dezember	253	202
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-14	-13
Langfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	239	189

19.2) Rechtsfälle

Eine Reihe von Konzerngesellschaften der Novartis ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert, welche Auseinandersetzungen bezüglich Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Handel mit Wertschriften, Verpflichtungen und Forderungen in Sachen Umwelt und Steuern, staatliche Ermittlungen, das Urheberrecht und andere Rechtsfragen betreffen. Infolge dieser Verfahren könnten Ansprüche an sie gestellt werden, die nicht oder nur teilweise durch Versicherungen abgedeckt sind. Nach Auffassung von Novartis werden diese Verfahren keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar, und Urteile können wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb kann das Unternehmen von Urteilen betroffen sein oder Vergleichsvereinbarungen abschliessen, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode massgeblich beeinflussen könnten.

Die Konzerngesellschaften von Novartis können im Zusammenhang mit ihrer normalen Geschäftstätigkeit zeitweise Gegenstand von staatlichen Ermittlungen werden. Gemäss dem Verhaltenskodex von Novartis sowie den internen Richtlinien bezüglich der Einhaltung der Gesetze folgt das Unternehmen dem Grundsatz, bei derartigen Ermittlungen mit den Behörden zusammenzuarbeiten.

Zwecks Transparenz stellt Novartis Informationen über die folgenden Rechtsfälle zur Verfügung:

Produkthaftung

HRT-Rechtsstreit

Konzerngesellschaften von Novartis werden zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in etwa 177 Verfahren, die von rund 1 425 Klägern angestrengt wurden, beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie (HRT) bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben. Diese Fälle werden zurzeit untersucht.

SMON (subakute myelo-optische Neuropathie)

Im Jahr 1996 legte eine Konzerngesellschaft von Ciba-Geigy, einer der Vorgängerfirmen von Novartis, gemeinsam mit zwei weiteren pharmazeutischen Unternehmen gewisse Produkthaftungsangelegenheiten im Zusammenhang mit dem Verkauf ihres Produkts Clioquinol in Japan bei. Im Rahmen dieser Einigung ist eine Konzerngesellschaft von Novartis verpflichtet, für bestimmte zukünftige Gesundheitskosten der Kläger aufzukommen.

Rechtsstreitigkeit bezüglich Zometa/Aredia

Gegen eine Konzerngesellschaft von Novartis wurden insgesamt 201 Verfahren durch etwa 253 Kläger angestrengt, die behaupten, nach einer Behandlung mit Zometa oder Aredia eine Osteonekrose des Kiefers erlitten zu haben. Bei dreien dieser Fälle handelt es sich um Sammelklagen. Die Verfahren werden zurzeit untersucht.

Novartis hat Versicherungspolicen mit Dritten abgeschlossen, die Sachschäden, Betriebsunterbrechung, Produkthaftung und andere Risiken weltweit abdecken. Auf Grund der veränderten Marktsituation ist der Erwerb solcher Versicherungsdeckungen für die Hersteller von pharmazeutischen Originalprodukten heute nicht mehr wirtschaftlich. Für bestimmte pharmazeutische Wirkstoffe lassen sich die Risiken überhaupt nicht mehr versichern. Novartis hat auf diese Entwicklung reagiert und Rückstellungen gebildet, um die Produkthaftungsrisiken bis zu einem bestimmten Grad abzusichern. Seit dem 1. Januar 2006 erfolgt die Deckung der Produkthaftungsrisiken der Division Pharmaceuticals ausschliesslich über dieses Programm. Die anderen Divisionen kaufen ihre Produkthaftungsdeckungen weiterhin bei Drittanbietern ein. Die Rückstellungen für die Produkthaftungen beinhalten geschätzte Verbindlichkeiten aus Schadensforderungen und Prozesskosten im Zusammenhang mit der Verteidigung gegen solche Forderungen. Novartis ist der Ansicht, dass die Versicherungsdeckungen und Rückstellungen angesichts ihrer Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Risiken der bestmöglichen Schätzung entsprechen und verlässlich sind. Die Rückstellungen basieren auf Einschätzungen des Managements und der Rechtsberater sowie auf versicherungsmathematischen Schätzungen. Es können jedoch Ereignisse eintreten, die nicht oder nur zum Teil durch Versicherungen oder durch die von Novartis gebildeten Rückstellungen gedeckt sind.

Der Grossteil der Produkthaftungsrückstellungen wird versicherungsmathematisch ermittelt, wobei verschiedene Faktoren wie beispielsweise Erfahrungswerte, die Anzahl und die Höhe der gemeldeten Schäden, die geschätzte Anzahl eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden, die Kosten zur Verteidigung gegen Schadensforderungen sowie andere Annahmen in Betracht gezogen werden. Der Konzern passt seine Schätzungen für die Produkthaftpflichtansprüche laufend der tatsächlichen Schadensentwicklung an. Die tatsächliche Entwicklung kann auch Rückstellungen für die Produkthaftung und Rechtsfälle einschliessen, die bezüglich Schadensumfang und -häufigkeit erheblich von den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen abweichen. Novartis wird entsprechende Rückstellungen bilden, sobald sie bekannt werden. Sollten sich versicherungsmathematische Annahmen als nicht korrekt erweisen oder deutlicher Anpassungen bedürfen, könnte eine wesentliche Deckungslücke zwischen vorgenommenen Rückstellungen und potenziellen Haftungsansprüchen entstehen.

Die folgenden Kernannahmen wurden für die versicherungsmathematische Berechnung der Rückstellungen per 31. Dezember 2006 getroffen:

	%
Gewichtete durchschnittliche weltweite Inflationsrate, die zur Bestimmung zukünftiger Kosten für die Abwehr und Beilegung von Klagen verwendet wird	5,8
Gewichteter durchschnittlicher weltweiter Diskontierungssatz zur Bestimmung des Nettobarwertes der geschätzten nicht berichteten Produkthaftungen	4,5

Eine Veränderung in der Differenz dieser beiden Sätze um einen Prozentpunkt hat eine Auswirkung in Höhe von ungefähr USD 30 Millionen auf die Erfolgsrechnung.

19. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

Andere Rechtsfälle

Rechtsstreit bezüglich Grosshandelsverkaufspreisen (Average Wholesale Price Litigation)

Gegen verschiedene Pharmakonzerne, darunter auch Konzerngesellschaften von Novartis, werden Klagen erhoben, dass sie angeblich in betrügerischer Weise überhöhte durchschnittliche Grosshandelsverkaufspreise und so genannte «beste Preise» verrechneten. Auf Basis dieser Preise werden von der US-Regierung die Kostenerstattungen der staatlichen Gesundheitsversorger Medicare und Medicaid kalkuliert. In einigen dieser Fälle sind Untersuchungen im Gange, bei anderen wurde durch die Beklagten Antrag auf Verfahrenseinstellung oder Durchführung eines summarischen Verfahrens gestellt.

Chiron/Fluvirin

Die ehemalige Chiron Corporation, die im Jahr 2006 von Novartis übernommen wurde, war Gegenstand einer Reihe von Rechtsstreitigkeiten. Unter anderem wurden im Zusammenhang mit der Nichtlieferung des Grippeimpfstoffes *Fluvirin*[®] für die Grippezeit 2004/2005 Sammelklagen wegen angeblicher Verstösse gegen die Börsenrichtlinien und Aktionärsklagen wegen angeblicher Verletzungen der treuhänderischen Pflichten gegen sie eingereicht. Die Sammelklagen wegen angeblicher Verstösse gegen die Börsenrichtlinien wurden im April 2006 durch einen Vergleich beigelegt. Sobald die entsprechende Vereinbarung ausgefertigt ist, wird sie dem Gericht zur Genehmigung vorgelegt. Alle im gleichen Zusammenhang von Aktionären erhobenen Klagen wurden abgewiesen.

Geschlechterdiskriminierung

Einige US-Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in einer noch nicht richterlich bestätigten Sammelklage, die von einigen Mitarbeiterinnen des Pharma-Aussendienstes beim Federal Court in New York eingereicht wurde. Sie behaupten, auf Grund ihres Geschlechts diskriminiert worden zu sein. Eine Konzerngesellschaft von Novartis hat Antrag auf Durchführung eines summarischen Verfahrens gestellt.

Ermittlungen im Zusammenhang mit *Trileptal*

Das US Attorney's Office for the Eastern District of Pennsylvania (US-Staatsanwaltschaft für den östlichen Bezirk von Pennsylvania) ordnete gegen eine Konzerngesellschaft der Division Pharmaceuticals eine behördliche Vorladung gemäss dem Health Insurance Portability and Accountability Act an. Novartis geht davon aus, dass das US Attorney's Office parallel zivil- und strafrechtliche Ermittlungen in Bezug auf Vorwürfe möglicher Werbung für den Off-Label-Einsatz (Einsatz ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs) von *Trileptal* durchführt. Novartis kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt zum voraussichtlichen Ergebnis dieser Ermittlung keine Stellung nehmen.

Rechtsstreitigkeit über Löhne und Arbeitszeiten

Einige Mitarbeitende des Pharma-Aussendienstes haben beim State Court in Kalifornien und beim Federal Court in New York Klage gegen US-amerikanische Konzerngesellschaften von Novartis eingereicht. Sie behaupten, dass die Konzerngesellschaften gegen Lohn- und Arbeitszeitsvorschriften verstossen hätten, da sie den Aussendienstmitarbeitenden keine Überstundenentschädigung gezahlt haben. Einige der Forderungen werden im Rahmen einer noch nicht richterlich bestätigten Sammelklage vorgebracht. Das Verfahren am State Court in Kalifornien wurde an den Federal Court verwiesen und wird nun in New York verhandelt, wo derzeit das vorgerichtliche Verfahren durchgeführt wird.

Geistiges Eigentum

Kontaktlinsen

Im Zusammenhang mit den «Nicolson»-Patenten, welche die Silikonhydrogel-Technologie für die Kontaktlinsen *NIGHT & DAY* und *O₂OPTIX* von CIBA Vision schützen, sind einige Gerichtsverfahren offen. Von Johnson & Johnson wurde im Jahr 2003 eine Klage gegen CIBA Vision eingereicht, um eine Erklärung zu erwirken, dass ihr Produkt *Acuvue[®] Advance[™]* die «Nicolson»-Patente nicht verletze und/oder dass die Patente ungültig seien. Darüber hinaus reichte Johnson & Johnson zwei weitere Klagen ein, um die Erklärung zu erstreiten, dass die Lancierung ihrer Produkte *Oasys[™]* und *Advance[™]* keinen Verstoß gegen den Patentschutz der Produkte von CIBA Vision darstelle. Diese Fälle werden zurzeit untersucht. Zudem wurde im April 2006 von CooperVision gegen CIBA Vision Klage erhoben, um eine gerichtliche Erklärung zu erlangen, dass CooperVision die «Nicolson»-Patente nicht verletze und/oder dass die Patente ungültig seien. Zudem reichte das Unternehmen an einem anderen Gericht Klage gegen CIBA Vision wegen angeblicher Verletzung von fünf Patenten im Zusammenhang mit dem optischen Design und den Kantenprofilen gewisser Kontaktlinsenprodukte von CooperVision durch das Produkt *O₂OPTIX* von CIBA Vision ein. Im Oktober 2005 wurde auch von Rembrandt Vision Technologies gegen CIBA Vision wegen angeblicher Patentverletzung Klage eingereicht. Die Klage bezieht sich auf die Oberflächenbehandlung von Kontaktlinsen im Zusammenhang mit den Produkten *O₂OPTIX* und *NIGHT & DAY* von CIBA Vision.

Lotrel

Lotrel ist ein Kombinationspräparat bestehend aus Benazeprilhydrochlorid und Amlodipinbesilat. In den USA ist der Patentschutz für Benazeprilhydrochlorid abgelaufen. Der Patentschutz für Amlodipinbesilat wird in den USA im März 2007 auslaufen. Neben diesen beiden Patenten ist *Lotrel* in den USA durch ein zusätzliches Kombinationspatent geschützt, das im Jahr 2017 seine Gültigkeit verlieren wird. Dieses Patent wurde von Generikaherstellern angefochten, die daraufhin von Novartis verklagt wurden. Das Verfahren gegen einen dieser Generikahersteller ist derzeit ausgesetzt.

Verschiedene bereits veröffentlichte Rechtsstreitigkeiten wurden im Jahr 2006 abgeschlossen. Andere dürften im Jahr 2007 zum Abschluss kommen und voraussichtlich und vorbehaltlich unvorhergesehener Ereignisse keine signifikanten Risiken für die Finanzlage von Novartis darstellen. Dazu zählen: die Rechtsfälle im Zusammenhang mit der Produkthaftung für Fen-Phen und PPA, die Übernahme von Chiron, kartellrechtliche Verfahren, Prozesse im Zusammenhang mit Importen aus Kanada, der Terazosin-Prozess, die Ermittlungen in Grossbritannien im Zusammenhang mit Generika sowie Urheberrechtsprozesse im Zusammenhang mit den Produkten *Exelon*, *Famvir*, *Focalin*, *Miacalcin/Miacalcic*, *Neoral* und *Omeprazol* von Novartis.

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle auf Grund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, ist nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen werden. Die Geschäftsleitung vertritt die Ansicht, dass zusätzliche Kosten, sofern diese überhaupt anfallen, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch erhebliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis und die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle in den Jahren 2006 und 2005 dargestellt:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
1. Januar	825	1 012
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	46	79
Auszahlungen	-159	-249
Auflösungen	-56	-107
Zuführungen	233	115
Umrechnungsdifferenzen	14	-25
31. Dezember	903	825
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-269	-204
Total langfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	634	621

20. Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	972	897
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 809	4 047
Commercial Paper	1 439	824
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	1 340	1 122
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	83	245
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 643	7 135

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils langfristiger Finanzverbindlichkeiten entsprechen die Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem Marktwert.

Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten inklusive der Mitarbeiterguthaben in den Jahren 2006 und 2005 betrug 2,4% bzw. 2,1%.

21. Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	335	270
Rückstellungen für Restrukturierungen	86	31
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	737	1 079
Rückstellungen für Lizenzgebühren	269	205
Rückstellungen für Erlösminderungen	1 428	1 262
Potenzielle Verbindlichkeiten aus Lebensversicherungsaktivitäten	172	184
Rückstellungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen und Pensionspläne	878	650
Rückstellungen für Umweltschutz	14	13
Abgrenzung für Zuwendungen der öffentlichen Hand	77	74
Vereinbarte künftige Kaufpreiszahlungen	9	
Rückstellungen für Rechtsfälle	269	204
Übrige Verbindlichkeiten	1 462	1 007
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	5 736	4 979

Die Rückstellungen erfolgen auf der Grundlage von Schätzungen der Geschäftsleitung und werden an aktuelle Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

Restrukturierungsaufwand

2006 entstand im Zusammenhang mit der Akquisition von Chiron ein Aufwand in Höhe von USD 139 Millionen. Der Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 119 Millionen und übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 20 Millionen. Insgesamt waren 1 640 Mitarbeitende von den Restrukturierungsplänen betroffen, von denen 671 den Konzern im Jahr 2006 verlassen haben.

2006 und 2005 wurden Kosten in Höhe von USD 30 Millionen bzw. USD 51 Millionen im Zusammenhang mit der Akquisition von Hexal und Eon Labs sowie der Schliessung von Produktionsanlagen in Asien verursacht. Der Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 13 Millionen im Jahr 2006 und USD 36 Millionen im Jahr 2005 sowie andere Kosten für Dritte in Höhe von USD 17 Millionen im Jahr 2006 und USD 15 Millionen im Jahr 2005. Insgesamt waren 990 Mitarbeitende von den Restrukturierungsplänen betroffen, von denen derzeit noch 330 beim Unternehmen angestellt sind. Alle anderen wesentlichen Massnahmen dieses Restrukturierungsplans wurden im Jahr 2006 abgeschlossen.

Die übrigen Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Aufgabe von Betriebsanlagen.

Es wird erwartet, dass die Mehrheit der Restrukturierungsrückstellungen in den nächsten zwölf Monaten in Anspruch genommen wird.

Die erfolgswirksame Auflösung von USD 7 Millionen im Jahr 2006 bzw. USD 19 Millionen im Jahr 2005 ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen.

	Abfindungen an Mitarbeitende Mio. USD	Übrige Kosten an Dritte Mio. USD	Total Mio. USD
Bestand am 1. Januar 2005	24	6	30
Auszahlungen	-26	-3	-29
Auflösungen	-10	-9	-19
Zuführungen	36	15	51
Umrechnungsdifferenzen	-2		-2
Bestand am 31. Dezember 2005	22	9	31
Auszahlungen	-92	-16	-108
Auflösungen		-7	-7
Zuführungen	132	37	169
Umrechnungsdifferenzen	1		1
Bestand am 31. Dezember 2006	63	23	86

22. Geldflüsse fortzuführender Geschäftsbereiche aus der Veränderung des Umlaufvermögens und anderer betrieblicher Positionen, die im Geldfluss aus operativer Tätigkeit enthalten sind

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Veränderungen Vorräte	-117	185
Veränderungen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-513	-505
Veränderungen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	258	-28
Veränderungen im übrigen Nettoumlaufvermögen und in anderen Positionen des operativen Geldflusses	382	987
Veränderungen übrige langfristige Verbindlichkeiten	156	199
Total	166	838

23. Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften

23.1) Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen

In folgender Tabelle ist der Einfluss von Akquisitionen und Desinvestitionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2006 Akquisitionen Mio. USD	2006 Desinvestitionen Mio. USD	2005 Akquisitionen Mio. USD	2005 Desinvestitionen Mio. USD
Sachanlagen	-1 031	38	-665	
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	-3 256	2	-2 123	
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)	-1 216		-619	
Übrige immaterielle Vermögenswerte	-307		-346	
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	-438	21	-199	
Vorräte	-540	35	-692	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	-535	68	-409	
Wertschriften und flüssige Mittel	-1 771	1	-319	
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	1 462	-150	338	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	2 346	-82	1 866	
Abgegrenzte Verbindlichkeiten gegenüber Verkäufer		11		
Umrechnungsdifferenzen		10		
Identifizierbares akquiriertes oder veräußertes Nettovermögen	-5 286	-46	-3 168	
Proportionaler Marktwert des akquirierten identifizierbaren Nettovermögens der bestehenden Beteiligung	2 154			
Erworbene/Veräußerte flüssige Mittel	1 739	-1	155	
Zwischentotal	-1 393	-47	-3 013	
Refinanzierung konzerninterner Finanzverbindlichkeiten, netto		129		
Goodwill	-3 155	23	-5 531	
Veräußerungsgewinn		122		8
Nettogeldfluss	-4 548	227	-8 544	8
davon:				
Nettogeldfluss aufgegebenen Geschäftsbereiche		201		
Nettogeldfluss fortzuführender Geschäftsbereiche	-4 548	26	-8 544	8

Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäftsbereichen sind in den Erläuterungen 2 und 3 kommentiert. Alle Akquisitionen wurden in bar bezahlt.

23. Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften (Fortsetzung)

23.2) Zugang von Aktiven und Passiven aus Akquisitionen

2006	Fairer Wert ¹ Mio. USD	Neubewertung wegen Erwerbsmethode ¹ Mio. USD	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. USD
Sachanlagen	1 031	123	908
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	3 256	2 699	557
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)	1 216	1 216	
Übrige immaterielle Vermögenswerte	307	307	
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	438	33	405
Vorräte	540	224	316
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	535	11	524
Wertschriften und flüssige Mittel	1 771		1 771
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-1 462	-18	-1 444
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	-2 346	-1 656	-690
Identifizierbares akquiriertes Nettovermögen	5 286	2 939	2 347
Goodwill	3 155		
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	8 441		

¹Der Kauf von Chiron Corporation stellte im Geschäftsjahr die wichtigste Akquisition dar. Die Anpassungen an den fairen Wert beinhalten überdies erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter in Höhe von USD 637 Millionen aus der Akquisition von NeuTec Pharma plc, aus der zusätzlich ein Goodwill von USD 129 Millionen entstand, sowie eine Umbuchung, durch die die erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter der Hexal AG um USD 221 Millionen verringert und dementsprechend der Goodwill um USD 134 Millionen sowie andere Vermögenswerte und Verbindlichkeiten um USD 87 Millionen erhöht wurden und die eine Verringerung des Kaufpreises um USD 6 Millionen beinhaltet.

2005	Fairer Wert ¹ Mio. USD	Neubewertung wegen Erwerbsmethode ¹ Mio. USD	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. USD
Sachanlagen	665	52	613
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	2 123	2 093	30
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)	619	619	
Übrige immaterielle Vermögenswerte	346	339	7
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	199	4	195
Vorräte	692	184	508
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	409	2	407
Wertschriften und flüssige Mittel	319		319
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-338		-338
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	-1 866	-1 037	-829
Identifizierbares akquiriertes Nettovermögen	3 168	2 256	912
Goodwill	5 531		
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	8 699		

Der im Rahmen der Akquisitionen entstandene Goodwill reflektiert im Wesentlichen den Wert der erwarteten käuferspezifischen Synergien, der künftigen Produkte und der übernommenen Mitarbeitenden. Der erwartete steuerlich abzugsfähige Goodwill aus den im Verlauf des Geschäftsjahres getätigten Akquisitionen beträgt null (2005: USD 3,6 Milliarden).

Die Honorare für Berater und sonstige Kosten im Zusammenhang mit den Akquisitionen betragen USD 43 Millionen (2005: USD 28 Millionen).

23.3) Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

VERMÖGENSWERTE AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	2006 Mio. USD
Sachanlagen	69
Immaterielle Vermögenswerte	370
Latente Steueransprüche	10
Übrige Finanzanlagen	8
Total langfristige Vermögenswerte, neu ausgewiesen als Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	457
Vorräte	120
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	139
Übriges Umlaufvermögen	16
Flüssige Mittel	4
Total kurzfristige Vermögenswerte, neu ausgewiesen als Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	279
Total Vermögenswerte aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	736

VERBINDLICHKEITEN AUS AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	2006 Mio. USD
Finanzverbindlichkeiten	2
Latente Steuerschulden	18
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	31
Total langfristige Verbindlichkeiten, neu ausgewiesen als Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	51
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	69
Finanzverbindlichkeiten	5
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten	17
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	65
Total kurzfristige Verbindlichkeiten, neu ausgewiesen als Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	156
Total Verbindlichkeiten aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	207

23.4) Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen

In folgender Tabelle werden die Komponenten des Geldflusses aus aufgegebenen Geschäftsbereichen dargestellt.

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	118	105
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	190	-33
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit		4
Total Geldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	308	76

24. Veränderungen in der konsolidierten Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen

Die Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und weitere in der konsolidierten Bilanz erfasste Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in die Erfolgsrechnung gebucht wurden. Diese enthalten Marktwertanpassungen von Wertschriften, versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsplänen und der Gesundheitsvor-

sorge für pensionierte Mitarbeitende sowie Umrechnungsdifferenzen. Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die von der Geschäftsleitung auf Grund deren Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Währungs- und Zinssatzänderungen nicht beeinflusst werden können.

24. Veränderungen in der konsolidierten Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen (Fortsetzung)

Die folgende Tabelle fasst die den Anteilseignern der Novartis zuzurechnenden Wertänderungen zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Versicherungsmathe- matische Gewinne und Verluste aus leistungsorientier- ten Vorsorgeplänen Mio. USD	Neubewertung der ursprünglichen Minderheits- beteiligung an Chiron Mio. USD	Kumulierte Umrechnungs- differenzen Mio. USD	Aufgegebene Geschäftsbereiche Mio. USD	Total Marktwert- anpassungen Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2005	399	-20	-1 691		1 777		465
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	-76	1					-75
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			-400				-400
Umrechnungsdifferenzen					-1 976		-1 976
Total Marktwertanpassungen 2005	-76	1	-400		-1 976		-2 451
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2005	323	-19	-2 091		-199		-1 986
Umgliederungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen			8		-7	-1	
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	67	27					94
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			141				141
Neubewertung der ursprünglichen Minderheits- beteiligung an Chiron				592			592
Umrechnungsdifferenzen					1 485		1 485
Marktwertanpassungen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen						5	5
Total Marktwertanpassungen 2006	67	27	149	592	1 478	4	2 317
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2006	390	8	-1 942	592	1 279	4	331

24.1) Die Anpassungen der Marktwerte von Finanzinstrumenten setzen sich in den Jahren 2006 und 2005 wie folgt zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absicherungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2006	323	-19	304
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	-27		-27
– Absicherung von Zahlungsströmen		-31	-31
– übrige Finanzanlagen	80		80
– Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften	-5		-5
In die Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettoverluste aus:			
– verkauften Wertschriften	-2		-2
– derivativen Finanzinstrumenten		65	65
– übrigen verkauften Finanzanlagen	-15		-15
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	46		46
Latente Steuern auf obige Positionen	-10	-7	-17
Marktwertanpassungen der Berichtsperiode	67	27	94
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2006	390	8	398

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absicherungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2005	399	-20	379
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	-81		-81
– Absicherung von Zahlungsströmen		-14	-14
– übrige Finanzanlagen	25		25
– Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften	-6		-6
In die Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettoverluste aus:			
– verkauften Wertschriften	-69		-69
– derivativen Finanzinstrumenten		15	15
– übrigen verkauften Finanzanlagen	-65		-65
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	92		92
Latente Steuern auf obige Positionen	28		28
Marktwertanpassungen der Berichtsperiode	-76	1	-75
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2005	323	-19	304

24.2) Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	157	-502
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	81	-90
Steuern auf vorgenannte Pläne	-97	192
Total nach Steuern	141	-400

24.3) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG und bis April 2006 an der Chiron Corporation, die er zu diesem Zeitpunkt vollständig erwarb und in der Folge konsolidierte. Der Anteil des Konzerns an den Eigenkapitalveränderungen dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in die Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen erfasst. Die Währungsumrechnungen und Marktwertanpassungen der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Konzernanpassungen enthalten.

24.4) Der in der Bilanz erfasste Buchwert der Minderheitsbeteiligung an der Chiron Corporation wurde im Rahmen deren vollständigen Erwerbs im April 2006 neu bewertet und entspricht nun dem proportionalen Anteil am Marktwert der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten.

Die Neubewertung in Höhe von USD 1 Milliarde wurde um den Anteil der Novartis am Buchwert des Goodwill der Chiron in Höhe von USD 0,4 Milliarden reduziert.

24.5) 2005 hat der Konzern infolge der Liquidation einer Konzerngesellschaft kumulierte Umrechnungsdifferenzen in Höhe von USD 46 Millionen dem Finanzertrag zugewiesen.

25. Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals

25.1) Die Generalversammlung 2006 hatte eine Dividende von CHF 1,15 pro Aktie genehmigt, was insgesamt zu einer Zahlung in Höhe von USD 2 Milliarden im Jahr 2006 führte (2005: Dividende von CHF 1,05 pro Aktie bzw. Zahlung in Höhe von USD 2,1 Milliarden). Der für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehende Betrag basiert auf dem zur Ausschüttung verfügbaren Bilanzgewinn der Novartis AG und wird in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts festgelegt.

25.2) Im Jahr 2006 wurden im Rahmen des vierten Rückkaufsprogramms über die zweite Handelslinie der SWX keine eigenen Aktien erworben (2005: USD 0,5 Milliarden). Insgesamt wurden im Laufe des Jahres 2006 netto 8 Millionen Aktien im Wert von USD 0,2 Milliarden verkauft (2005: netto 3 Millionen Aktien im Wert von USD 0,2 Milliarden gekauft). Diese Zahl schliesst die über die erste und die zweite Handelslinie erworbenen und verkauften Titel, Übertragungen an Mitarbeitende sowie die Ausübung von Optionen im Rahmen der Aktienoptionsprogramme ein.

25.3) Infolge eines Beschlusses der Generalversammlung der Aktionäre am 28. Februar 2006 wurden 10,2 Millionen Aktien im Nominalwert von USD 4 Millionen annulliert (2005: 38 Millionen Aktien im Nominalwert von USD 14 Millionen).

25.4) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird über deren Erdienungszeitraum hinweg der Erfolgsrechnung belastet. Der Wert der gewährten Aktien und Optionen einschliesslich der darauf entfallenden Steuern führt zu einer Erhöhung des Eigenkapitals.

25.5) Umbuchungen zwischen den Komponenten des Eigenkapitals resultieren aus der Übertragung kumulierter Währungsdifferenzen in Höhe von USD 14 Millionen und versicherungsmathematischer Verluste in Höhe von USD 10 Millionen von den Marktwertanpassungen in die aufgegebenen Geschäftsbereiche. Die Agio-Reserven wurden 2006 um USD 1 Million (2005: USD 3 Millionen) auf den vom Schweizer Aktienrecht geforderten Mindestbetrag von 20% des Aktienkapitals der Novartis AG reduziert. Die einbehaltenen Gewinne des Konzerns wurden um diesen Betrag erhöht.

26. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende

26.1) Leistungsorientierte Vorsorgepläne

Neben den gesetzlich geregelten Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. Konzerngesellschaften, die keine Planvermögen zur Deckung der Vorsorgeleistungen haben, bilden in der Bilanz entsprechende Rückstellungen.

Die Mehrheit der Konzernangestellten ist durch leistungsorientierte Pläne gedeckt. Alle wesentlichen Verpflichtungen und die zu deren Deckung dienenden Aktiven werden jährlich von unabhängigen

Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen der Vorsorgeeinrichtungen wird zum Marktwert bewertet. Der tatsächliche Ertrag betrug 2006 USD 771 Millionen (2005: USD 1 083 Millionen). Die Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen ohne Fondsabdeckung betragen per 31. Dezember 2006 USD 898 Millionen (2005: USD 804 Millionen). Die Bewertungsstichtage für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden lagen je nach Plan zwischen dem 30. September 2006 und dem 31. Dezember 2006. Veränderungen zwischen dem Bewertungsstichtag und dem Jahresende werden verfolgt und nötigenfalls berücksichtigt.

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über die Finanzlage per 31. Dezember 2006 und 2005 der leistungsorientierten Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung und der leistungsorientierten Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden.

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen zu Beginn des Jahres	15 632	16 488	1 024	828
Vorsorgeverpflichtungen der aufgegebenen Geschäftsbereiche	-49		-10	
Laufender Dienstzeitaufwand	417	363	51	33
Zinsaufwand	559	567	50	49
Versicherungsmathematische Verluste	-144	869	-81	90
Planerweiterungen/(-kürzungen)	-7	55	4	73
Umrechnungsdifferenzen	1 076	-1 921		1
Ausbezahlte Leistungen	-865	-855	-51	-50
Arbeitnehmerbeiträge	63	63		
Akquisitionen/Desinvestitionen	85	3		
Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres	16 767	15 632	987	1 024
Marktwert des Planvermögens zu Beginn des Jahres	16 059	17 663	24	
Planvermögen der aufgegebenen Geschäftsbereiche	-21			
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	758	716	1	-1
Versicherungsmathematische Gewinne	13	367		
Umrechnungsdifferenzen	1 094	-2 119		
Beiträge des Novartis Konzerns	388	224	46	49
Arbeitnehmerbeiträge	63	63		
Planerweiterungen/(-kürzungen)				26
Ausbezahlte Leistungen	-865	-855	-51	-50
Akquisitionen/Desinvestitionen	26			
Marktwert des Planvermögens am Ende des Jahres	17 515	16 059	20	24
Finanzielle Deckung	748	427	-967	-1 000
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	11	12	-26	-33
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) in der Bilanz	759	439	-993	-1 033

Veränderungen der im Nettovermögen und in der Bilanz ausgewiesenen Beträge:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Veränderungen im Nettovermögen/(in den Nettoverbindlichkeiten)				
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) zu Beginn des Jahres	439	1 181	-1 033	-862
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) der aufgegebenen Geschäftsbereiche	28		10	
Vorsorgeaufwand der Periode	-199	-218	-96	-58
Beiträge des Novartis Konzerns	388	224	46	49
Im laufenden Jahr entstandener nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-12	10		-6
Planerweiterungen/(-kürzungen), netto	-1	-55	3	-65
Akquisitionen/Desinvestitionen	-59	-3	-4	
Veränderung der versicherungsmathematischen Gewinne/Verluste	157	-502	81	-90
Umrechnungsdifferenzen	18	-198		-1
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) am Ende des Jahres	759	439	-993	-1 033
Der Betrag in der Bilanz setzt sich wie folgt zusammen:				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	2 102	1 919		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	-1 343	-1 480	-993	-1 033
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) am Ende des Jahres	759	439	-993	-1 033

Der in der Erfolgsrechnung erfasste Vorsorgeaufwand setzte sich wie folgt zusammen:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Komponenten des Vorsorgeaufwandes				
Laufender Dienstzeitaufwand	417	363	51	33
Zinsaufwand	559	567	50	49
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-758	-716	-1	1
Erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-11	4	-4	-7
Plankürzungen und -abgeltungen	-8			-18
Vorsorgeaufwand der Periode	199	218	96	58

Folgende gewichtete durchschnittliche Annahmen wurden der versicherungsmathematischen Berechnung leistungsorientierter Pensionspläne und leistungsorientierter Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zu Grunde gelegt:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2006 %	2005 %	2006 %	2005 %
Gewichtete durchschnittliche Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres				
Diskontierungssatz	3,6	3,4	5,8	5,5
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,7	2,7		
Gewichtete durchschnittliche Annahmen zur Ermittlung des Vorsorgeaufwandes für das vergangene Jahr				
Diskontierungssatz	3,4	3,8	5,5	5,8
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	4,5	4,5		
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	2,7	2,8		

26. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende (Fortsetzung)

In der folgenden Tabelle sind die Deckung der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen und der Einfluss von Abweichungen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Ertrag des Planvermögens in den zurückliegenden fünf Jahren dargestellt.

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2003 Mio. USD	2002 Mio. USD
Planvermögen	17 515	16 059	17 663	16 128	14 365
Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen	-16 767	-15 632	-16 488	-13 865	-11 320
Überschuss	748	427	1 175	2 263	3 045
Differenz zwischen dem erwarteten und tatsächlichen Ertrag aus dem Planvermögen	13	367	23	120	-2 143
Versicherungsmathematische Anpassungen der Leistungsverpflichtungen	144	-869	-1 401	-695	1 108

Die durchschnittlich gewichtete Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2006 und 2005 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung nach Anlagekategorien ist im Folgenden dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2006 %	2005 %
Aktien	15–40	30	22
Anleihen	45–70	54	61
Immobilien	0–15	8	8
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	8	9
Total		100	100

Bei Pensionsplänen erfolgt die Zuteilung zu den Anlagekategorien mit dem strategischen Ziel, zusammen mit den bezahlten Beiträgen einen ausreichenden Ertrag zu erzielen, um die verschiedenen Finanzierungsrisiken der Pläne angemessen unter Kontrolle zu halten. In Abhängigkeit von den jeweiligen konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung gelegentlich von den festgelegten Zielen abweichen. Der geschätzte Ertrag aus Planvermögen wird auf der Basis der strategischen Zuteilung nach Anlagekategorien bestimmt und regelmässig überprüft.

Die von Novartis für Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zukünftig erwarteten Zahlungen stellten sich per 31. Dezember 2006 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2007 (geschätzt)	177	53
Geschätzte zukünftige Leistungen		
2007	954	53
2008	946	55
2009	957	58
2010	964	60
2011	974	62
2012–2016	5 042	347

Die angenommenen Kostentrends für die Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2006	2005
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	9,0%	10,0%
Wachstumsrate, auf welche sich der Gesundheitskostentrend reduziert	4,8%	4,8%
Jahr, in welchem der Kostentrend stabil wird	2012	2012

Eine Veränderung des angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge um einen Prozentpunkt hätte im Jahr 2006 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 Leistungsverpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	124	-104

Am 31. Dezember 2006 besaßen die Vorsorgeeinrichtungen 21,6 Millionen Aktien der Novartis AG mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden (2005: 21,6 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,1 Milliarden). Diese Vorsorgeeinrichtungen verkauften 2006 keine Aktien der Novartis AG (2005: 9,3 Millionen). Auf die Aktien der Novartis AG, die als ausgesondertes Planvermögen gehalten werden, erhielten die Vorsorgeeinrichtungen im Jahr 2006 Dividenden in Höhe von USD 20 Millionen (2005: USD 26 Millionen).

26.2) Beitragsorientierte Vorsorgepläne

In einigen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Leistungen und anderen langfristigen Leistungen. Die Verbindlichkeiten für diese Leistungen sind in den langfristigen Verpflichtungen unter übrige Vorsorgeleistungen und aufgeschobene Leistungen an Mitarbeiter per 31. Dezember 2006 mit einem Betrag von USD 343 Millionen (2005: USD 284 Millionen) erfasst. Der Aufwand für diese Leistungen betrug 2006 USD 123 Millionen (2005: USD 118 Millionen).

27. Mitarbeiterbeteiligungspläne

Die Beteiligungsprogramme für Mitarbeitende und Führungskräfte können in den Novartis Aktienplan «Select» und andere aktienbasierte Pläne (die «Pläne») unterteilt werden. Die der Erfolgsrechnung belasteten Aufwendungen verteilen die Kosten der gewährten Beteiligungs- und Bezugsrechte über den entsprechenden Erdienungszeitraum. Bezüglich der Verfallsrate werden Annahmen getroffen, die über den Erdienungszeitraum hinweg regelmässig angepasst werden, sodass an dessen Ende nur der Aufwand für die tatsächlich erdienten Ansprüche gebucht wird. Wie in den Übergangsvorschriften des IFRS 2 vorgesehen, wurden vor dem 7. November 2002 gewährte Ansprüche nicht der Erfolgsrechnung belastet. Der gesamte Aufwand für die aktienbasierte Vergütung belief sich auf USD 653 Millionen (2005: USD 532 Millionen), was zu einer Verbindlichkeit in Höhe von USD 154 Millionen (2005: USD 149 Millionen) führte. Insgesamt wurden 2006 USD 100 Millionen (2005: USD 97 Millionen) in bar zur Begleichung der Ansprüche ausgezahlt. Per 31. Dezember 2006 belief sich der nicht erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungen, die sich in der Erdienungsphase befinden und im Rahmen der Pläne gewährt wurden, auf insgesamt USD 478 Millionen. Dieser Aufwand wird über einen gewichteten durchschnittlichen Zeitraum von 1,75 Jahren erfasst werden. Die korrespondierende, über die Erfolgsrechnung erfasste Steuergutschrift belief sich auf USD 172 Millionen (2005: USD 148 Millionen). Überdies erfasste Novartis im Zusammenhang mit ihrer Mehrheitsbeteiligung an der in den USA börsennotierten Konzerngesellschaft Idenix Pharmaceuticals Inc. einen zusätzlichen Aufwand für aktienbasierte Vergütungen in Höhe von USD 9 Millionen (2005: USD 6 Millionen). Den Teilnehmenden an den Novartis Aktienplänen aus aufgegebenen Geschäftsbereichen wurden 32 428 Aktien (2005: 58 194 Aktien) und 135 463 Optionen (2005: 157 539 Optionen) gewährt. Der im Jahr 2006 der Erfolgsrechnung belastete Aufwand betrug USD 4 Millionen (2005: USD 4 Millionen).

27.1) Novartis Equity Plan «Select»

Im Rahmen des vom Verwaltungsrat 2004 eingeführten «Select»-Plans haben die Teilnehmenden die Wahl, den Gegenwert der zugeteilten aktienbasierten Leistungsprämien in Form gesperrter Aktien, handelbarer Aktienoptionen oder einer Kombination davon zu erhalten. Das Compensation Committee teilt die Anzahl der Aktien und Optionen entsprechend den vor dem Zuteilungsdatum geäusserten Wünschen der Teilnehmenden zu. Die Aktienoptionen sind handelbar, verfallen genau zehn Jahre nach deren Gewährung und berechtigen zum Bezug einer Aktie (1:1). Der Ausübungspreis entspricht dem Marktpreis der zu Grunde liegenden Aktie am im Voraus festgelegten Zeitpunkt der Zuteilung. In der Schweiz beträgt die Sperrfrist für die Aktien und Aktienoptionen zwei Jahre, in den anderen Ländern drei Jahre. Dementsprechend verfallen die Aktien oder Optionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist, wenn ein Teilnehmender Novartis verlässt. Ausnahmen können vom Compensation Committee festgelegt werden (beispielsweise bei Reorganisationen oder Veräusserungen).

Diese langfristigen Leistungsprämien in Form gesperrter Aktien und/oder handelbarer Aktienoptionen werden jährlich auf Grundlage der am Jahresende vorgenommenen individuellen Leistungsbeurteilung des Mitarbeitenden gewährt. Den Teilnehmenden am «Select»-Plan von Novartis wurden im Rahmen des «Select»-Plans ausserhalb Nordamerikas 1 171 478 Aktien (2005: 1 294 567 Aktien) und im Rahmen des «Select»-Plans Nordamerika 2 109 924 ADS (2005: 2 270 646 ADS) zugeteilt.

A) «Select»-Plan ausserhalb Nordamerikas

Mitglieder des Verwaltungsrats (bis Ende 2002), Führungskräfte sowie ausgewählte Mitarbeitende der zum Konzern gehörenden Gesellschaften (gesamthaft die «Teilnehmenden») können aktienbasierte Leistungsprämien erhalten. Diese werden den Teilnehmenden sowohl im Sinne einer Anerkennung für bisherige Leistungen als auch eines Anreizes für zukünftige Leistungsbeiträge zugeteilt. Sie erlauben den Teilnehmenden, von dem im Zeitverlauf steigenden Aktienkurs zu profitieren, und bieten einen Anreiz, die Rentabilität und den Unternehmenserfolg der Novartis Gruppe langfristig zu steigern. Die Optionen sind handelbar und können deshalb zum Erwerb von Aktien genutzt oder an einen Market-Maker verkauft werden. 2004 wurde die Sperrfrist für den Aktienoptionsplan von Novartis in den meisten Ländern von zwei auf drei Jahre erhöht. Auf

27. Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

Grund einer möglichen neuen Gesetzgebung wurde beschlossen, die dreijährige Sperrfrist in der Schweiz nicht einzuführen. Derzeit ist davon auszugehen, dass die neue gesetzliche Regelung frühestens 2008 in Kraft tritt und zu diesem Zeitpunkt die Sperrfrist möglicherweise erneut geprüft wird.

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	«Select» Plan ausserhalb Nordamerikas 2006	«Select» Plan ausserhalb Nordamerikas 2005
Bewertungsdatum	6. Februar 2006	4. Februar 2005
Verfallsdatum	5. Februar 2016	3. Februar 2015
Schlusskurs der Aktie am Gewährungstag	CHF 71,30	CHF 57,45
Ausübungspreis	CHF 71,30	CHF 57,45
Volatilität	16%	16%
Erwarteter Dividendenenertrag	2,05%	1,8%
Zinssatz	2,5%	2,4%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 13,91	CHF 11,07

Der im Jahr 2006 in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand betrug USD 111 Millionen (2005: USD 95 Millionen).

Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften und verfallenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2006		2005	
	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis USD	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis USD
Optionen ausstehend am 1. Januar	16,5	43,6	18,6	48,1
Gewährt	4,5	54,0	7,1	47,8
Verkauft	-3,5	41,6	-8,6	35,9
Verfallen	-0,4	50,1	-0,6	46,8
Ausstehend am 31. Dezember	17,1	46,6	16,5	43,6
Ausübbar am 31. Dezember	6,1	40,2	5,4	36,4
Gewichteter Durchschnitt des Markt- wertes der während des Jahres ausgegebenen Optionen (USD)	9,7			14

Seit 2004 wurden alle Optionen 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 während des Verkaufs der Optionen im Jahre 2006 betrug USD 41,6, was zur Realisierung eines inneren Wertes in Gesamthöhe von rund USD 45,9 Millionen führte. Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 7,3 Jahre, für ausübbar Optionen 5,3 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert in Höhe von USD 138 Millionen, die ausübbar einen Wert von USD 69 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2006 ausstehenden Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen			Ausübbar Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Millionen)	Durchschnitt- liche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis (USD)	Anzahl ausübbarer Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis (USD)
30–34	2,1	4,8	34,5	2,0	34,6
35–39	1,2	3,8	36,7	1,2	36,7
40–44	0,4	3,2	42,7	0,4	42,7
45–49	9,1	7,7	47,3	2,5	46,1
50–54	4,3	9,0	54,0		
Total	17,1	7,3	46,6	6,1	40,2

B) «Select»-Plan Nordamerika

Unter dem Plan, der den früheren US Management ADS Appreciation Rights Plan für Mitglieder der Geschäftsleitung in den USA ersetzt, werden den in Nordamerika ansässigen Verwaltungsratsmitgliedern (bis Ende 2002), Führungskräften sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitenden aktienbasierte Vergütungen gewährt. Die Bedingungen des «Select»-Plans Nordamerika entsprechen im Wesentlichen jenen des «Select»-Plans ausserhalb Nordamerikas. Seit 2004 sind die im Rahmen des Plans gewährten ADS-Optionen handelbar und können deshalb zum Erwerb von Novartis ADS genutzt oder an einen Market-Maker verkauft werden.

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	«Select» Plan Nordamerika 2006	«Select» Plan Nordamerika 2005
Bewertungsdatum	6. Februar 2006	4. Februar 2005
Verfallsdatum	5. Februar 2016	3. Februar 2015
Schlusskurs der ADS am Gewährungstag	USD 54,70	USD 47,84
Ausübungspreis	USD 54,70	USD 47,84
Volatilität	15%	15%
Erwarteter Dividendenenertrag	2,05%	1,8%
Zinssatz	5,0%	4,5%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 15,67	USD 12,85

Der im Jahr 2006 der Erfolgsrechnung belastete Aufwand betrug USD 210 Millionen (2005: USD 166 Millionen).

Unter dem vorhergehenden US Management ADS Appreciation Rights Plan waren die Mitarbeitenden in den USA zu einer Kompensation in bar berechtigt, die der Wertsteigerung der Novartis ADS gegenüber dem Marktpreis der ADS am Tag der Gewährung entsprach.

Der in der Erfolgsrechnung im Jahr 2006 erfasste Aufwand für den US Management ADS Appreciation Rights Plan betrug USD 13 Millionen (2005: USD 12 Millionen).

Vergleich fairer Wert	2006		2005	
	ADS-Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis USD	ADS-Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis USD
Optionen ausstehend am 1. Januar	42,8	41,2	44,1	39,1
Gewährt	7,9	54,7	9,9	47,8
Verkauft oder ausgeübt	-10,4	37,0	-8,1	38,3
Verfallen	-1,7	48,0	-3,1	40,7
Ausstehend am 31. Dezember	38,6	44,7	42,8	41,2
Ausübbar am 31. Dezember	16,2	38,0	10,8	39,0
Gewichteter Durchschnitt des Marktwertes der während des Jahres gewährten Optionen (USD)	15,6			13

Sämtliche ADS-Optionen wurden zu einem Ausübungspreis, der dem Marktpreis der ADS am Gewährungstag entsprach, ausgegeben. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum der Ausübung der Optionen während des Jahres 2006 betrug USD 37, was zur Realisierung eines inneren Wertes in Gesamthöhe von rund USD 200 Millionen führte. Die Teilnehmenden zahlten insgesamt USD 383 Millionen als Ausübungspreis. Der aus der Ausübung der ADS-Optionen resultierende Steuervorteil betrug USD 92 Millionen. Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 7,1 Jahre, für ausübbar Optionen 5,6 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert in Höhe von USD 523 Millionen, die ausübbar einen Wert von USD 328 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2006 ausstehenden ADS-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADS-Optionen			Ausübbar ADS-Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Millionen)	Durchschnittliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)	Anzahl ausübbarer Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)
35–39	13,0	5,8	36,7	13,0	36,7
40–44	2,5	4,2	42,0	2,5	42,0
45–49	15,6	7,6	47,1	0,6	46,9
50–59	7,5	9,0	54,7	0,1	54,7
Total	38,6	7,1	44,7	16,2	38,0

27.2) Andere langfristige Leistungsprämien

A) Langfristiger Performance-Plan

Im Rahmen dieses Plans können rund 100 wichtigen Führungskräften im Konzern Aktien von Novartis gewährt werden. Erfolgt eine Gewährung, so ist diese von der Gesamtleistung des Unternehmens abhängig, die über einen Zeitraum von drei Jahren anhand des vom Konzern definierten Economic Value Added (EVA) im Verhältnis zu vorher festgelegten Zielgrößen gemessen wird. Die Zahlungen sind dementsprechend vom Erreichen der EVA-Zielgrößen abhängig. Wenn die erbrachten Leistungen des Konzerns ein gewisses Niveau unterschreiten oder der Teilnehmende das Unternehmen während des Zeitraums der Leistungserbringung verlässt, werden keine Aktien verdient.

Der Long-Term Performance Plan wurde im Jahr 2005 vom Compensation Committee überarbeitet. Im Gegensatz zu den alten Plänen, bei denen spezifische EVA-Ziele auf Divisions- oder Geschäftsbereichsebene massgebend für die mögliche Auszahlung von Aktien waren, ist nach der neuen Ausgestaltung der Konzern-EVA die entscheidende Grösse.

Der erste neue Long-term Performance Plan wurde 2006 eingeführt und wird, wenn überhaupt, erstmalig im Februar 2009 zur Auszahlung von Aktien führen. Die alten Pläne werden in den nächsten Jahren im Rahmen von Übergangsplänen mit bedingten Aktienzauszahlungen (d. h. wenn die EVA-Ziele erreicht werden) im Februar 2007 und 2008 auslaufen.

Der im Jahr 2006 der Erfolgsrechnung belastete Aufwand betrug USD 26 Millionen (2005: USD 20 Millionen). Während des Jahres 2006 erhielten Führungskräfte insgesamt 542 238 Aktien (2005: 458 251 Aktien).

B) Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Program)

Es gibt verschiedene Formen von Aktiensparplänen. Teilnehmende Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem dieser Pläne teilnehmen.

Aktien, die in den schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan ESOP), der in der Schweiz ungefähr 12 000 Mitarbeitenden offen steht, investiert sind, haben eine dreijährige Sperrfrist, an deren Ende für zwei gehaltene eine zusätzliche Aktie gewährt wird. Im Jahr 2006 haben ungefähr 5 800 Mitarbeitende an diesem Plan teilgenommen.

In Grossbritannien können Mitarbeitende bis zu einer Obergrenze von GBP 125 5% ihres monatlichen Gehalts in Aktien investieren und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, einen Teil oder ihren gesamten Nettobonus in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird sofort eine zusätzliche gewährt, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegt.

Ungefähr dreissig der weltweit am höchsten geschätzten Führungskräften wird die Möglichkeit geboten, an einem fünfjährigen Aktiensparplan teilzunehmen. Die in diesen Plan investierten Aktien sind vom Erwerbszeitpunkt an für fünf Jahre gesperrt. Am Ende der Sperrfrist wird für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche gewährt.

Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als seiner Pensionierung, werden bei keinem dieser beiden Pläne zusätzliche Aktien gewährt.

Der im Jahr 2006 der Erfolgsrechnung belastete Aufwand betrug USD 275 Millionen (2005: USD 232 Millionen). Während des Jahres 2006 wurden den Mitarbeitenden 3 536 055 Aktien (2005: 3 792 981 Aktien) gewährt.

27. Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

C) Spezielle Zuteilungen und Plan mit gesperrten Aktien

Neben den oben beschriebenen Vergütungskomponenten können ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns zusätzlich Leistungsprämien in Form gesperrter oder nicht gesperrter Aktien erhalten. Diese Sonderzuteilungen beruhen ausschliesslich auf Ermessensentscheiden. Sie bieten die Flexibilität, aussergewöhnliche Leistungen einzelner Mitarbeitender zu belohnen und wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden. Die gesperrten Aktien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Teilnehmender Novartis freiwillig, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien. Im Jahr 2006 wurden rund 70 Führungskräften auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Der im Jahr 2006 in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand betrug USD 18 Millionen (2005: USD 7 Millionen). Im Geschäftsjahr 2006 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden 830 856 Aktien (2005: 792 369 Aktien) gewährt.

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der Anzahl der in der Erdienungsphase befindlichen Aktien für alle oben erwähnten Pläne wider:

	Anzahl Aktien Mio. 2006	Anzahl Aktien Mio. 2005	Marktwert in Mio. USD 2006	Marktwert in Mio. USD 2005
Aktien in Erdienung per 1. Januar	12,6	7,4	626,6	324,5
Gewährt	8,2	8,6	466,1	424,1
Erdient	-5,9	-3,0	-289,1	-104,4
Verfallen	-0,6	-0,4	-30,8	-17,6
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	14,3	12,6	772,8	626,6

27.3) Idenix Pharmaceuticals Inc.

Idenix Pharmaceuticals Inc. (Idenix), eine Konzerngesellschaft, an der Novartis eine Mehrheitsbeteiligung hält, erfasst für die Zuteilung von Aktienoptionen an Personen ausserhalb des Unternehmens einen Entlohnungsaufwand. Im Mai 1998 führte Idenix den 1998 Equity Incentive Plan in seiner revidierten Fassung («1998er Plan») ein, der die Gewährung von leistungsbezogenen Aktienoptionen, nicht qualifizierten Aktienoptionen, Prämien in Aktien und Share Appreciation Rights vorsieht. Anfänglich reservierte Idenix im Einklang mit dem 1998er Plan 1 468 966 Stammaktien zu Emissionszwecken. In der Folge wurde der 1998er Plan überarbeitet und zusätzlich 3 600 000 Stammaktien für Emissionen in Zusammenhang mit diesem Plan zurückbehalten. Im Juni 2005 stimmte Idenix dem 2005 Share Incentive Plan («2005er Plan») zu. Der 2005er Plan sieht die Gewährung von leistungsbezogenen Aktienoptionen, nicht qualifizierten Aktienoptionen, Share Appreciation Rights, leistungsbezogenen Aktien und gesperrten Aktien («Awards») vor. Er berechtigt zu Prämienzuteilungen, die insgesamt 3 000 000 Stammaktien umfassen. Am 30. September 2006, dem Zeitpunkt der aktuellsten Novartis zur Verfügung stehenden Informationen, standen Idenix 964 513 Aktien für Leistungsprämien im Rahmen der aktienbasierten Anreizpläne zur Verfügung.

Die folgende Tabelle gibt Aufschluss über den Aufwand von Idenix für aktienbasierte Vergütungen:

	Für die am 30. September 2006 endenden neun Monate Mio. USD	Für das am 31. Dezember 2005 endende Geschäftsjahr Mio. USD
Total aktienbasierte Vergütungen	7	6

Per 30. September 2006 belief sich der Wert der aktienbasierten Vergütungen von Idenix auf insgesamt USD 19 748 000. Diese werden über einen gewichteten durchschnittlichen Zeitraum von 2,5 Jahren aufwandswirksam erfasst.

Die für die Black-Scholes-Methode verwendeten Annahmen lauten wie folgt:

	Für die am 30. September 2006 endenden neun Monate Mio. USD	Für das am 31. Dezember 2005 endende Geschäftsjahr Mio. USD
Erwarteter Dividenderertrag	0%	0%
Risikofreier Zinssatz	4,81%	3,94%
Erwartete Ausübungsfrist der Option (in Jahren)	5,0	5,0
Erwartete Volatilität	63%	83%

Da Idenix auf ihren Stammaktien keine Dividenden ausbezahlt, wurde ein Dividenderertrag von null angenommen. Dem risikofreien Zinssatz liegt die Rendite von US-Staatsanleihen mit einer der erwarteten Laufzeit der Option entsprechenden Laufzeit zu Grunde. Der erwartete Ausübungszeitraum und die erwartete Volatilität wurden auf Grundlage der erwarteten Ausübungszeiträume und der erwarteten Volatilität von Optionen auf Idenix-Aktien sowie der erwarteten Ausübungszeiträumen und Volatilitäten von Biotechnologieunternehmen ähnlicher Grösse ermittelt. In den Jahren 2006 und 2005 erfasste Idenix im Zusammenhang mit der Ausübung von Mitarbeiteraktienoptionen keinen Steuervorteil.

Nachfolgend sind weitere Informationen zu den Aktienoptionen, die nach den neun Monaten per 30. September 2006 und per 31. Dezember 2005 ausstehend waren, aufgeführt:

	Für die am 30. September 2006 endenden neun Monate		Für das am 31. Dezember 2005 endende Geschäftsjahr	
	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis USD	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungs- preis USD
Optionen ausstehend am 1. Januar	3,6	12,2	3,2	7,5
Gewährt	1,1	15,4	1,2	20,3
Ausgeübt	-0,2	3,5	-0,6	3,4
Verfallen	-0,2	17,4	-0,2	10,7
Ausstehend am 30. September 2006 oder 31. Dezember 2005	4,3	13,3	3,6	12,2
Ausübbar am 30. September 2006 oder 31. Dezember 2005	2,3	10,7	1,8	8,3

In den neun Monaten per 30. September 2006 bzw. in dem am 31. Dezember 2005 endenden Geschäftsjahr gewährte Idenix 1 187 692 bzw. 1 090 125 Aktienoptionen. Der gewichtete Durchschnitt des Marktwertes der während der neun Monate bis zum 30. September 2006 bzw. während des Jahres bis zum 31. Dezember 2005 ausgegebenen Optionen belief sich auf USD 8,89 bzw. USD 14,01. Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am 30. September 2006 ausstehende Optionen betrug 7,7 Jahre, für ausübende Optionen 6,8 Jahre. Der innere Wert der während der neun Monate per 30. September 2006 ausgeübten Optionen betrug insgesamt USD 1 542 000. Der innere Wert errechnet sich aus der Differenz zwischen dem Marktwert am 30. September 2006 und dem gewichteten durchschnittlichen Ausübungspreis der Aktien.

28. Nahe stehende Unternehmen und Personen

28.1) Roche/Genentech

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Konzerngesellschaft der Roche Holding AG (Roche), die wiederum unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode indirekt in der Bilanz der Novartis erfasst ist, da Novartis rund 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien an Roche hält.

Novartis Ophthalmics, Teil der Novartis Pharmaceuticals Division, hat die exklusiven Rechte für die Forschung und Entwicklung sowie Vermarktung von *Lucentis*, einem Medikament für Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis eine anfängliche Meilensteinzahlung und Vergütungen für die Entwicklung in Höhe von rund USD 47 Millionen gezahlt. Die Parteien werden sich die Kosten für die Aufwendungen von Genentech für die laufende klinische Phase III und weitere Entwicklungsaufwendungen für dieses Produkt teilen. Novartis hat zusätzliche Zahlungen bei der Erreichung bestimmter Meilensteine in der klinischen Entwicklung und bei der Zulassung des Produktes zu entrichten. Darüber hinaus werden Lizenzgebühren für die *Lucentis*-Verkäufe ausserhalb der USA gezahlt. Da *Lucentis* in einigen Ländern erst 2006 auf den Markt gebracht wurde, sind von Novartis lediglich Umsätze in Höhe von USD 19 Millionen realisiert worden.

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Steuerung der Entwicklung und Vermarktung bestimmter anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und TNX-901. Im Einklang mit dieser Vereinbarung haben die drei Parteien *Xolair* in den USA gemeinsam entwickelt, während Novartis und Genentech gemeinsam die Vermarktung in den USA übernehmen und dafür individuell und gemeinsam Zahlungen an Tanox entrichten.

Novartis und Tanox haben die Vermarktungsrechte ausserhalb der USA. Genentech erfasst alle Umsätze und die damit verbundenen Kosten in den USA. Novartis übernimmt die Vermarktung und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten in Europa und die Co-Promotionskosten in den USA. Genentech und Novartis teilen sich die operativen Gewinne in den USA und Europa gemäss einer vereinbarten Aufschlüsselung prozentual auf.

Aus den beiden beschriebenen Vereinbarungen erfolgte netto ein Mittelzufluss in Höhe von USD 116 Millionen im Jahr 2006 (2005: USD 80 Millionen) an Novartis. *Xolair* wurde Ende 2005 in Europa eingeführt. In der Folge buchte Novartis für dieses Produkt einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 102 Millionen im Jahr 2006 (einschliesslich der Verkäufe an Genentech für den US-Markt).

28.2) Andere nahe stehende Unternehmen und Personen (ausser Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats)

Der Konzern hat rund 25 Stiftungen errichtet, die vornehmlich gemeinnützigen Zwecken dienen und aus denen Novartis keinen wirtschaftlichen Nutzen zieht, weshalb sie nicht konsolidiert werden. Die wichtigste Stiftung für gemeinnützige Zwecke dient der Förderung des Gesundheitswesens und der sozialen Entwicklung in Ländern, die stark vom agrarwirtschaftlichen Sektor abhängen. Alle Stiftungen sind autonom, wobei der jeweilige Stiftungsrat für die Verwaltung der Stiftung in Übereinstimmung mit deren Zweck und den geltenden Gesetzen verantwortlich ist.

2006 erhielt der Konzern kurzfristige Darlehen in Höhe von USD 20 Millionen (2005: USD 14 Millionen) von den Stiftungen.

Am 31. Dezember 2006 hielten diese Stiftungen rund 6 Millionen Aktien der Novartis AG zum Anschaffungswert von rund USD 32 Millionen.

28. Nahe stehende Unternehmen und Personen (Fortsetzung)

28.3) Vergütung von Geschäftsleitung und Verwaltungsrat

2006 zählte der Konzern 19 (2005: 20) Mitglieder des Executive Committee, permanente Teilnehmende des Executive Committee und Leiter von Divisionen und Geschäftseinheiten, einschliesslich derjenigen, die 2005 in den Ruhestand traten oder ihr Arbeitsverhältnis beendeten.

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 11 (2005: 11) 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	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Kurzfristige Leistungen für aktive Mitglieder	16,3	15,5	5,2	4,7	21,5	20,2
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	2,1	1,7			2,1	1,7
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,8	0,3			1,8	0,3
Mitarbeiterbeteiligungspläne ¹	80,2	64,8			80,2	64,8
Total	100,4	82,3	5,2	4,7	105,6	87,0

¹Wie in der Übergangsvorschrift vorgesehen, werden ausschliesslich aktienbasierte Vergütungen, die nach dem 7. November 2002 gewährt wurden, für die Berechnung der aktienbasierten Vergütung für das Jahr 2006 verwendet. Würden alle aktienbasierten Vergütungen eingeschlossen, würde sich der Betrag auf USD 82,0 Millionen (2005: 67,8 Millionen) belaufen.

Die jährliche Leistungsprämie, welche die aktienbasierte Vergütung einschliesst, wird im Februar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres zugeteilt. Dabei liegt die Aufteilung der Vergütung auf Bar- und aktienbasierten Komponenten teilweise im Ermessen der Begünstigten. Aus diesem Grund ist die Aufteilung zwischen der Bar- und der aktienbasierten Vergütung geschätzt.

29. Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

Verpflichtungen aus Leasingverträgen

	2006 Mio. USD
Verpflichtungen aus Mietverträgen (operatives Leasing) mit fester Laufzeit, Stand 31. Dezember:	
2007	309
2008	222
2009	148
2010	96
2011	87
später	331
Total	1 193
Aufwand im laufenden Jahr	339

Verpflichtungen im Bereich Forschung und Entwicklung

Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen zur Finanzierung von Forschungsprojekten, die allfällige Meilensteinzahlungen beinhalten, welche unter Umständen aktiviert werden, abgeschlossen. Gemäss Stand vom 31. Dezember 2006 präsentieren sie sich wie folgt:

	An Meilensteine		Total 2006 Mio. USD
	Unbedingte Verpflichtungen 2006 Mio. USD	gebundene Zahlungen 2006 Mio. USD	
2007	33	199	232
2008	17	321	338
2009	10	544	554
2010	9	277	286
2011	8	354	362
später		1 090	1 090
Total	77	2 785	2 862

Andere Verpflichtungen

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren und Einrichtungen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen gehen im Wesentlichen nicht über die gegenwärtigen Marktpreise hinaus und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

Eventualverbindlichkeiten

Die Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, zu befolgen.

Die potenziellen Umweltverpflichtungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen und Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, welche 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 und in Bezug auf den dem Konzern zugeschriebenen Anteil am zu sanierenden Material im Verhältnis zu anderen Parteien sowie die Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien.

Einige Konzerngesellschaften sind derzeit im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in administrative Verfahren, Rechtsstreitigkeiten und Untersuchungen involviert. Die Rechtsstreitigkeiten beinhalten bestimmte Rechtsverfahren und Produkthaftungsansprüche. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung der Geschäftsleitung angemessene Rückstellungen vorgenommen. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit. In Erläuterung 19 werden diese Aspekte im Detail dargestellt.

Der Konzern rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird, er könnte jedoch materielle Auswirkungen auf das operative Ergebnis einer bestimmten Periode haben.

30. Wichtigste Kurse für die Währungsumrechnung

			2006 USD	2005 USD
Stichtagskurse für die konsolidierten Bilanzen:				
1	CHF		0,819	0,762
1	EUR		1,317	1,186
1	GBP		1,965	1,726
100	JPY		0,841	0,851

			2006 USD	2005 USD
Jahresdurchschnittskurse für die konsolidierten Erfolgsrechnungen und konsolidierten Geldflussrechnungen:				
1	CHF		0,798	0,804
1	EUR		1,256	1,245
1	GBP		1,842	1,820
100	JPY		0,860	0,910

31. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag (31. Dezember 2006)

Der Verwaltungsrat der Novartis AG hat die vorliegende Novartis Konzernrechnung am 17. Januar 2007 genehmigt. Zum selben Zeitpunkt wurde der Generalversammlung eine Dividende in Höhe von CHF 1,35 pro Aktie zur Genehmigung vorgeschlagen. Wenn der Antrag angenommen wird, würde sich der Dividendengesamtbetrag auf USD 2,6 Milliarden belaufen.

32. Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften sowie Joint Ventures Stand 31. Dezember 2006

	Einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Ägypten			
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 m	99	▼
Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Kairo	EGP 250 000	95	◆
Argentinien			
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 36,4 m	100	◆
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 11,8 m	100	◆▼
Australien			
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 m	100	■
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 m	100	◆ ▲
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 m	100	◆
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Mulgrave, Victoria	AUD 7,6 m	100	◆▼
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 m	100	◆ ▲
Bangladesch			
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 m	60	◆▼
Belgien			
N.V. Novartis Management Services S.A., Vilvoorde	EUR 7,5 m	100	■
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 m	100	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 4,2 m	100	◆
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 m	100	◆
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Mechelen	EUR 62 000	100	◆
Bermuda			
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 m	100	■
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 10,0 m	100	■◆▼▲
Brasilien			
Novartis Biociências S.A., São Paulo	BRL 255,8 m	100	◆▼
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 139,5 m	100	◆▼▲
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 m	100	◆▼
Chile			
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 bn	100	◆
China			
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Beijing	CNY 111,3 m	100	◆▼
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 m	100	◆
Dänemark			
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 12,0 m	100	◆
Sandoz A/S, Odense	DKK 8,0 m	100	◆
Deutschland			
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 m	100	■
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 m	100	◆ ▲
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 m	100	▼
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Ismaning	EUR 5,1 m	100	◆▼
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt a. M.	EUR 2,6 m	100	◆▼
Hexal Aktiengesellschaft, Holzkirchen	EUR 93,7 m	100	■◆▼
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,0 m	100	◆▼
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆
Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 m	100	◆▼▲
Novartis Nutrition GmbH, München	EUR 23,5 m	100	◆▼▲
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 m	100	◆
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 m	100	◆▼▲
Ecuador			
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 m	100	◆
Finnland			
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
Frankreich			
Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 m	100	■
Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 m	100	◆▼▲
Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 2,6 m	100	◆
Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 m	100	◆▼
Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼
Novartis Nutrition S.A.S., Revel	EUR 300 000	100	◆▼
CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 m	100	◆

	Einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Gibraltar			
Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 m	100	■
Griechenland			
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Athen	EUR 14,6 m	100	◆
Grossbritannien			
Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 m	100	■
Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 m	100	◆▼▲
Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 m	100	▼
Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 m	100	◆
Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Novartis Animal Health UK Limited, Royston	GBP 100 000	100	◆ ▲
Vericore Limited, Royston	GBP 2	100	◆▼
CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆
Indien			
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 m	51	◆▼
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 m	100	◆▼
Indonesien			
PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 bn	100	◆▼
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 bn	100	▼
Irland			
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 m	100	▼
Italien			
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 m	100	■◆▼▲
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 m	100	▼
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 m	100	◆
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 m	100	◆
Japan			
Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 m	100	■
Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 bn	100	◆ ▲
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokio	JPY 3,8 bn	100	▼
Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,05 m	100	◆▼▲
CIBA Vision K.K., Tokio	JPY 495,0 m	100	◆
Novartis Nutrition K.K., Tokio	JPY 100,0 m	100	◆ ▲
Kanada			
Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval/Montreal	CAD 0 ²	100	◆ ▲
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 m	100	◆▼▲
Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼
Novartis Animal Health Canada Inc., Ontario	CAD 2	100	◆ ▲
Kolumbien			
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 bn	100	◆▼
Kroatien			
Lek Zagreb d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 m	100	◆
Liechtenstein			
Novista Insurance Aktiengesellschaft, Vaduz	CHF 5,0 m	100	■
Luxemburg			
Novartis Investments S.à r.l., Luxemburg	USD 2,6 bn	100	■
Malaysia			
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 m	70	◆
Mexiko			
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., México City	MXN 205,0 m	100	◆▼
Productos Gerber, S.A. de C.V., Querétaro	MXN 12,5 m	100	◆▼
Neuseeland			
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆
Niederlande			
Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 m	100	■
Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 m	100	◆
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
Niederländische Antillen			
Sandoz N.V., Curaçao	USD 6 000	100	■◆

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

- **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen für die Gruppe.
- ◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb der Gruppe.
- ▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und Fertigung innerhalb der Gruppe.
- ▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb der Gruppe.

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	in % Aktivitäten
Norwegen			
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 m	100	◆
Österreich			
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 m	100	◆
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 m	100	■◆▼▲
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆
Pakistan			
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karatschi	PKR 24,8 m	98	◆▼
Panama			
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆
Philippinen			
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 m	100	◆
Polen			
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 m	100	◆
Lek S.A., Strykow	PLN 2,6 m	100	◆▼
Alima-Gerber S.A., Warschau	PLN 57,1 m	100	◆▼
Portugal			
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 m	100	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lisbon	EUR 100 000	100	◆
Puerto Rico			
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Gerber Products Company of Puerto Rico, Inc., Carolina	USD 100 000	100	◆▼
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
Rumänien			
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 19,3 m	100	◆▼
Russische Föderation			
Novartis Pharma ZAO, Moskau	RUR 17,5 m	100	◆
ZAO Lek, Moskau	RUR 57,4 m	100	◆
Schweden			
Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 m	100	■
Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 m	100	◆
CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 m	100	◆
Schweiz			
Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 m	100	■
Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 m	100	■
Novartis Research Foundation, Basel	CHF 29,3 m	100	▲
Novartis Foundation for Management Development, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis – Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 m	33	■◆▼▲
Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 m	100	■◆▼▲
Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 m	100	◆
Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 m	100	▼
Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Novartis Pharma Schweiz AG, Bern	CHF 5,0 m	100	◆
Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 m	100	◆▲
Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆
Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 m	100	■◆▼▲
Novartis Consumer Health Schweiz AG, Bern	CHF 250 000	100	◆
Novartis Animal Health AG, Basel	CHF 101 000	100	■◆▼▲
Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St. Aubin	CHF 250 000	100	▲
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	■◆
Singapur			
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
Ciba Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd, Singapur	SGD 1,04 m	100	▼

Beteiligung in % – zwischen mehr als 50% bis zu 100% der Stimmrechte – voll konsolidiert
– Beteiligung an assoziierter Gesellschaft; zwischen mehr als 20% bis zu 50% der Stimmrechte – 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

Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	in % Aktivitäten
Slowenien			
Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	SIT 11,6 bn	100	■◆▼▲
Spanien			
Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 m	100	■◆▼
Sandoz Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 270 450	100	◆
Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 m	100	◆▼▲
Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆
CIBA Vision, S.A., Barcelona	EUR 1,4 m	100	◆
Südafrika			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesburg	ZAR 86,4 m	100	◆▼
Sandoz South Africa (Pty) Ltd, Kempton Park	ZAR 3,0 m	100	◆▼
Südkorea			
Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 bn	99	◆
Taiwan			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	TWD 170,0 m	100	◆▼
Thailand			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 m	100	◆
Tschechische Republik			
Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 m	100	◆
Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 m	100	◆
Türkei			
Novartis Saglik, Gida ve Tarim Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 m	100	◆▼
Sandoz Ilaç Sanayi ve Ticaret A.S., Gebze-Kocaeli	TRY 31,7 m	100	◆▼
Ungarn			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 m	100	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 3,0 m	100	◆
USA			
Novartis Corporation, Florham Park, NJ	USD 72,2 m	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 bn	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 m	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 1 000	100	▲
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Emeryville, CA	USD 3	100	■◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 56 023	56	▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilson, NC	USD 200 000	100	◆
Eon Labs, Inc., Lake Success, NY	USD 1	100	◆▼
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Novartis Nutrition Corporation, Minneapolis, MN	USD 50 000	100	◆▼▲
Gerber Products Company, Fremont, MI	USD 10	100	■◆▼▲
Gerber Life Insurance Company, White Plains, NY	USD 148,5 m	100	◆
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 m	100	■◆▼▲
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 1,4 bn	100	◆
Novartis Nutrition de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 877,8 m	100	◆▼

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern- und assoziierten Gesellschaften oder Joint Ventures vertreten: Algerien, Cayman Islands, Costa Rica, Dominikanische Republik, Guatemala, Marokko, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Peru sowie Uruguay.

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP

Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgte in Übereinstimmung mit IFRS. Die Anwendung dieser Standards und deren Interpretation durch den Konzern führen in einigen wichtigen Punkten zu Abweichungen von US GAAP. Die Auswirkungen einer Anwendung von US GAAP auf den Reingewinn und das Eigenkapital gehen aus den folgenden Tabellen hervor.

	Erläuterungen	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gemäss IFRS		7 019	6 072
US GAAP-Anpassungen:			
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	33.2	-114	278
Vorräte	33.3	103	20
Assoziierte Gesellschaften	33.4	-6	-6
Immaterielle Vermögenswerte	33.5	-1 743	-1 238
Sachanlagen	33.6	58	53
Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende	33.7	-198	-181
Latente Steuern	33.8	125	178
Mitarbeiterbeteiligungspläne	33.9	-5	-44
Minderheitsanteile	33.10	-27	-11
Übrige	33.11	-68	
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gemäss US GAAP		5 150	5 121
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gemäss US GAAP	33.12	114	69
Reingewinn gemäss US GAAP		5 264	5 190
Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP	33.13		
– Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)		2,19	2,19
– Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (USD)		0,05	0,03
– Total Gewinn pro Aktie (USD)		2,24	2,22
Verwässerter Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP	33.13		
– Verwässerter Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen (USD)		2,18	2,19
– Verwässerter Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen (USD)		0,05	0,03
– Total verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		2,23	2,22
	Erläuterungen	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Eigenkapital gemäss IFRS		41 294	33 164
US GAAP-Anpassungen:			
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	33.2	-37	-24
Vorräte	33.3	-11	-23
Assoziierte Gesellschaften	33.4	-307	25
Immaterielle Vermögenswerte	33.5	1 349	4 092
Sachanlagen	33.6	-436	-409
Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende	33.7	15	3 133
Latente Steuern	33.8	130	-1 438
Mitarbeiterbeteiligungspläne	33.9	-186	-96
Minderheitsanteile	33.10	-183	-174
Übrige	33.11	61	
Nettovermögenswerte der aufgegebenen Geschäftsbereiche	33.12	-19	50
Total US GAAP-Anpassungen		376	5 136
Eigenkapital gemäss US GAAP		41 670	38 300

Auswirkung der Einführung von SFAS 158 Bilanzierung von leistungsorientierten Vorsorgeplänen und von Plänen für die Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeiter beim Arbeitgeber.

Nähere Angaben sind in Erläuterung 33.7 zu finden.

	Mio. USD
Eigenkapital gemäss US GAAP per 31. Dezember 2006 vor Einführung von SFAS 158	44 121
Einführung von SFAS 158	-3 215
Latente Steuern auf obige Position	764
Eigenkapital gemäss US GAAP nach Einführung von SFAS 158 per 31. Dezember 2006	41 670

Erläuterungen zur Überleitung auf US GAAP

33.1) Differenzen aus Bilanzierung von Akquisitionen

33.1.1) Zusammenschluss von Sandoz und Ciba-Geigy 1996

Der Zusammenschluss der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG im Jahr 1996 wurde unter IFRS nach der Interessenzusammenführungsmethode bilanziert, für deren Anwendung nach US GAAP nicht alle im *Accounting Principles Board Opinion* No. 16 geforderten Bedingungen erfüllt waren, weshalb die Bilanzierung gemäss US GAAP nach der Erwerbsmethode erfolgte. Dabei wird Sandoz als Käuferin angesehen, die die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Ciba-Geigy zum fairen Wert in die Bilanz übernimmt und das Ergebnis von Ciba-Geigy seit dem 20. Dezember 1996 berücksichtigt. Gemäss US GAAP betragen die Kosten der Sandoz für den Erwerb der Ciba-Geigy rund USD 28,5 Milliarden. Der gesamte Kaufpreis wurde auf die identifizierten Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte mit bestimmbarer Nutzungsdauer verteilt. Es entstand kein Goodwill aus dieser Transaktion.

Die einzelnen Anpassungen im Eigenkapital und in der Erfolgsrechnung bezüglich der Bilanzierung nach der Erwerbsmethode nach US GAAP stellen sich für die Jahre 2006 und 2005 wie folgt dar:

	Anzupassende Positionen 2006		
	Reingewinn Mio. USD	Umrechnungseffekte Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Immaterielle Vermögenswerte für Produktrechte und Handelsmarken	-530	199	2 506
Sachanlagen	55	-42	-562
Latente Steuern	119	-39	-493
Total Anpassung IFRS an US GAAP¹	-356	118	1 451

¹Die 2005 bestehenden Unterschiede im Bilanzwert der Beteiligung an Chiron in Höhe von USD 129 Millionen sowie die damit verbundene latente Steuerforderung in Höhe von USD 32 Millionen wurden im Rahmen der Chiron-Akquisition angepasst. Vgl. Erläuterung 33.1.2.

	Anzupassende Positionen 2005		
	Reingewinn Mio. USD	Umrechnungseffekte Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Immaterielle Vermögenswerte für Produktrechte und Handelsmarken	-678	-510	2 837
Sachanlagen	55	96	-575
Beteiligung an Chiron		-20	129
Latente Steuern	156	109	-604
Total Anpassungen	-467	-325	1 787

33.1.2) Akquisition von Chiron

Am 20. April 2006 erwarb Novartis die ausstehenden, noch nicht in ihrem Besitz befindlichen Aktien der Chiron Corporation. Bis zum Zeitpunkt des Erwerbs war die Beteiligung an Chiron nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert worden. Die Differenz, die sich zwischen US GAAP und IFRS in der Bilanzierung der Beteiligung an Chiron vor deren vollständigen Erwerb ergab, setzte sich aus dem unter «Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften» erfassten Goodwill aus der Akquisition von Sandoz/Ciba-Geigy in Höhe von USD 310 Millionen netto sowie aus latenten Steuerforderungen in Höhe von USD 113 Millionen (outside basis differences) zusammen. Infolge der Akquisition werden USD 388 Millionen Goodwill als Differenz aus der ursprünglichen Beteiligung im Eigenkapital fortgeführt; die nach IFRS im Goodwill enthaltenen erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter in Höhe von USD 78 Millionen werden über die Neubewertungsrücklage aufgelöst. Die latente Steuerforderung wurde durch eine Erhöhung des Goodwill um USD 145 Millionen und eine Erhöhung des Ertrags um USD 32 Millionen angepasst. Im Rahmen der Neubewertung der ursprünglichen 44%-Beteiligung an Chiron wurde nach IFRS Chirons eigener Goodwill in Höhe von USD 0,4 Milliarden eliminiert. Bei der Bilanzierung eines schrittweisen Unternehmenszusammenschlusses nach US GAAP bleibt dieser Goodwill in der Bilanz von Chiron bestehen.

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP (Fortsetzung)

Der Erwerb der ausstehenden Chiron-Aktien wurde nach SFAS 141 Unternehmenszusammenschlüsse als schrittweiser Unternehmenszusammenschluss bilanziert. Unter IFRS werden 100% der erworbenen identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zu ihrem fairen Wert neu bewertet, wobei für die ursprüngliche Beteiligung eine Neubewertungsrücklage im konsolidierten Eigenkapital ausgewiesen wird. Unter US GAAP wird nur der neu erworbene Teil der identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum fairen Wert bewertet. Dementsprechend wurden nach US GAAP nur 56% des Bilanzwertes der identifizierten Vermögenswerte und Verbindlichkeiten an den fairen Wert angepasst, 44% werden weiterhin zu historischen Anschaffungskosten geführt. Diese Differenzen zwischen IFRS und US GAAP führen zu einer Verringerung des Eigenkapitals nach US GAAP um USD 1,0 Milliarden. Die Abschreibungen und Herstellungskosten der verkauften Produkte werden unter US GAAP dem niedrigeren Vermögenswert angepasst.

Neben den Anpassungen bei der Neubewertung ergaben sich zwischen IFRS und US GAAP zusätzliche Differenzen im Zusammenhang mit der Erwerbsmethode, unter anderem bei der Bilanzierung von Marktwertanpassungen, bei erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern sowie anderen immateriellen Vermögenswerten, Eventualverbindlichkeiten und bei bestimmten Restrukturierungskosten.

Im Rahmen der Kaufpreisaufteilung wurde im Zusammenhang mit verschiedenen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten ein Betrag in Höhe von USD 499 Millionen unter US GAAP abgeschrieben.

Nachfolgende Tabelle zeigt die Anpassungen von IFRS an US GAAP per 31. Dezember 2006:

	Anpassende Positionen 2006	
	Reingewinn Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Immaterielle Werte:		
Goodwill	64	648
Produktrechte und Handelsmarken	89	-972
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	-470	-800
Übrige	-58	-192
Sachanlagen	-8	-51
Vorräte	91	
Fremdkapital	-68	61
Latente Steuern	-43	734
Total Anpassung IFRS an US GAAP	-403	-572

33.2) Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften und derivative Finanzinstrumente

Unter IFRS müssen wechselkursbedingte Marktwertveränderungen auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften in der Erfolgsrechnung erfasst werden. Gemäss US GAAP sind die gesamten Marktwertveränderungen, einschliesslich des wechselkursbedingten Anteils, im Eigenkapital auszuweisen. Dies führte zu zusätzlichen Aufwendungen gemäss US GAAP in Höhe von USD 114 Millionen für 2006 (2005: Ertrag in Höhe von USD 278 Millionen).

Gemäss IFRS bewertet der Konzern die nicht börsennotierten Beteiligungen zum fairen Wert. Unter US GAAP sind solche Beteiligungen zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungen zu bilanzieren. Die im Eigenkapital nach IFRS erfasste Marktwertverhöhung von USD 37 Millionen (2005: USD 24 Millionen) wurde im US GAAP-Eigenkapital eliminiert.

Die Bilanzwerte von zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften gemäss US GAAP präsentieren sich wie folgt:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Bilanzwerte von zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften (Erläuterung 15)	3 997	3 623
Anpassung der Bilanzwerte übriger Finanzanlagen (Erläuterung 12)	1 884	1 431
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften und übrige Finanzanlagen gemäss US GAAP	5 881	5 054

Die zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften setzten sich gemäss US GAAP am 31. Dezember 2006 bzw. am 31. Dezember 2005 wie folgt zusammen:

	Anschaffungskosten Mio. USD	Unrealisierte Bruttogewinne Mio. USD	Unrealisierte Bruttoverluste Mio. USD	Bilanzwert und geschätzter Marktwert Mio. USD
Per 31. Dezember 2006				
Zur Veräußerung verfügbar:				
Aktien	1 004	422	-1	1 425
Anleihen	4 317	192	-53	4 456
Total	5 321	614	-54	5 881
Per 31. Dezember 2005				
Zur Veräußerung verfügbar:				
Aktien	717	259	-2	974
Anleihen	3 995	120	-35	4 080
Total	4 712	379	-37	5 054

Der Erlös aus dem Verkauf von zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften betrug USD 1,8 Milliarden (2005: USD 4,4 Milliarden). Der dabei erzielte Bruttogewinn belief sich auf USD 67 Millionen (2005: USD 88 Millionen), der Bruttoverlust auf USD 19 Millionen (2005: USD 70 Millionen). Der Bestimmung der aus diesen Verkäufen resultierenden Gewinne und Verluste liegen die gewichteten durchschnittlichen Anschaffungskosten zu Grunde. Per 31. Dezember 2006 bestanden auf Aktien keine (2005: keine), auf Anleihen USD 19 Millionen (2005: USD 15 Millionen) unrealisierte Verluste, die seit mehr als zwölf Monaten existierten.

Die Laufzeiten der zur Veräußerung verfügbaren Anleihen waren am 31. Dezember 2006 wie folgt:

	2006 Mio. USD
Bis zu einem Jahr	905
Länger als ein Jahr, bis zu fünf Jahren	1 807
Länger als fünf Jahre, bis zu zehn Jahren	927
Mehr als zehn Jahre	817
Total	4 456

33.3) Vorräte

Im Einklang mit den Bilanzierungsrichtlinien des Konzerns wird Vorratsvermögen für Produkte, deren Zulassung noch nicht erfolgt ist, wertberichtet, da deren technische Realisierung bis zur Erteilung der definitiven Vermarktungsgenehmigung nicht sichergestellt ist. Sobald die Zulassung erfolgt ist und das Verfalldatum des Produktes dessen Verkauf zulässt, wird nach IFRS die Wertberichtigung aufgelöst. Gemäss US GAAP ist die Auflösung von Wertberichtigungen nicht erlaubt; das Produkt bleibt wertberichtet. Aus diesem Grund war der Wert des Vorratsvermögens am 31. Dezember 2006 unter US GAAP um USD 11 Millionen niedriger (2005: USD 23 Millionen). Dies führte zu einer US GAAP-Differenz in der Erfolgsrechnung von USD 12 Millionen (2005: USD 20 Millionen).

Die Akquisition von Chiron bewirkte eine Differenz im Zusammenhang mit der Neubewertung des Vorratsvermögens in Höhe von USD 91 Millionen, die aber im Jahre 2006 durch den Verbrauch der neu bewerteten Vorräte im Rahmen der Überleitung der Erfolgsrechnung auf US GAAP eliminiert wurde.

33.4) Assoziierte Gesellschaften

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften weisen Differenzen in Bezug auf den Kaufpreis und die Abschreibungen auf, die aus abweichenden Anwendungsregeln von SFAS 141 und IFRS 3 bezüglich Unternehmenszusammenschlüssen und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften resultieren. Der Einfluss der US GAAP-Anpassungen auf den Reingewinn und den Buchwert der Beteiligungen an Roche und Chiron gestaltet sich wie folgt:

	2006	
	Umrechnungs- effekte Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Roche	-22	-307
Total Anpassungen zwischen IFRS und US GAAP bei assoziierten Gesellschaften¹	-22	-307

¹Die Beteiligung an Chiron im Jahr 2005 wurde im Rahmen der Bilanzierung der vollständigen Übernahme angepasst. Vgl. Anhangsangabe 33.1.2.

	2005		
	Reingewinn Mio. USD	Umrechnungs- effekte Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Roche		45	-285
Chiron	-6	-20	310
Total Anpassungen zwischen IFRS und US GAAP bei assoziierten Gesellschaften	-6	25	25

Per 31. Dezember 2006 lag der Marktwert des vom Konzern an Roche gehaltenen Anteils USD 5,1 Milliarden über dessen Buchwert. Chiron wird seit dem 20. April 2006 vollständig konsolidiert.

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP (Fortsetzung)

33.5) Immaterielle Vermögenswerte

Die wesentlichen Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP bei den immateriellen Vermögenswerten werden nachfolgend erläutert:

ANPASSUNGEN FÜR IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE GEMÄSS US GAAP:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Goodwill		
Differenzen in den Buchwerten im Zusammenhang mit dem Erwerb der Gerber Products Company	2 870	2 870
Differenzen in den Buchwerten im Zusammenhang mit dem Erwerb von Chiron	648	
Differenzen im Kaufpreis und in der Kaufpreisaufteilung im Zusammenhang mit anderen Akquisitionen	-482	-359
Übrige Differenzen	-470	-444
Differenzen in den Buchwerten bei Goodwill	2 566	2 067
Produktrechte und Handelsmarken		
Differenzen aus der Bilanzierung von Ciba-Geigy nach der Erwerbsmethode	2 506	2 837
Differenzen aus der Bilanzierung von Chiron nach der Erwerbsmethode	-972	
Übrige Differenzen	26	26
Differenzen in den Buchwerten bei Produktrechten und Handelsmarken	1 560	2 863
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)		
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter von Chiron	-800	
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter aus anderen Akquisitionen	-1 164	-627
Erworbene immaterielle Vermögenswerte, nach IAS 38 aktiviert und nach US GAAP als IPR&D abgeschrieben	-621	-211
Total Differenzen in den Buchwerten von erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern	-2 585	-838
Differenzen aus der Bilanzierung des Erwerbs von Chiron	-192	
Total Differenzen in den Buchwerten übriger immaterieller Vermögenswerte	-192	
Total Erhöhung immaterieller Vermögenswerte nach US GAAP	1 349	4 092

ZUSÄTZLICHE AUFWENDUNGEN FÜR IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE NACH US GAAP:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Absicherungsverlust aus Unternehmenszusammenschlüssen		118
Differenz Wertberichtigung und Abschreibung auf Goodwill gemäss IFRS vor 2005		28
Goodwill-Differenz von Chiron	-64	
Total Aufwendungen im Zusammenhang mit Goodwill	-64	146
Zusätzliche Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Produktrechten und Handelsmarken	530	680
Aufhebung der Abschreibungen auf Produktrechten und Handelsmarken von Chiron	-89	
Total Aufwendungen im Zusammenhang mit Produktrechten und Handelsmarken	441	680
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter von Chiron, nach US GAAP abgeschrieben	470	
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter aus anderen Akquisitionen, nach US GAAP abgeschrieben	933	830
Nach IFRS vorgenommene Abschreibungen und Wertberichtigungen	-95	-418
Total Aufwendungen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern	1 308	412
Total Aufwendungen im Zusammenhang mit übrigen immateriellen Vermögenswerten	58	
Total zusätzlicher US GAAP-Aufwand	1 743	1 238

Goodwill

Der unterschiedliche Buchwert des Goodwill nach IFRS und US GAAP resultiert aus Kaufpreisdifferenzen, diversen Unterschieden vor der Einführung von SFAS 141 und IFRS 3 sowie aus abweichenden Zeitpunkten der Einführung gewisser Rechnungslegungsstandards.

Die grösste Differenz ergab sich für den Goodwill im Zusammenhang mit der Akquisition der Gerber Products Company in Höhe von USD 2 870 Millionen, der im Einklang mit den vor 1995 geltenden IFRS mit dem Eigenkapital verrechnet wurde, was nach US GAAP nicht erlaubt war. Der Goodwill der Gerber Products Company wird jährlich auf eine mögliche Wertminderung hin überprüft. Eine Wertberichtigung war in den Jahren 2006 und 2005 jedoch nicht erforderlich.

Weitere Goodwill-Differenzen entstanden aus der Bilanzierung der Akquisition von Chiron, die im Wesentlichen auf Abweichungen in der Bilanzierung schrittweiser Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen sind. Die Anpassungen führten zu einer Erhöhung des Eigenkapitals um USD 648 Millionen.

Nach IFRS wurde eine latente Steuerschuld in Höhe von USD 364 Millionen (2005: USD 241 Millionen) im Zusammenhang mit dem Erwerb von Forschungs- und Entwicklungsgütern erfasst, was den Goodwill um denselben Betrag erhöhte. Gemäss US GAAP werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter ohne Berücksichti-

gung des Steuereffekts abgeschrieben, weshalb der Goodwill nach US GAAP um diesen Betrag geringer ist. In dem Betrag ist auch eine Anpassung in Höhe von USD 69 Millionen im Zusammenhang mit der Finalisierung der Kaufpreisaufteilung von Hexal enthalten. Andere Kaufpreisdifferenzen in Höhe von USD 118 Millionen (2005: USD 118 Millionen) beziehen sich auf die Absicherung des Kaufpreises bestimmter Akquisitionen. Nach IFRS sind Gewinne und Verluste aus der Absicherung des Kaufpreises Bestandteil der Kosten der Akquisition, nach US GAAP hingegen nicht. Der Einfluss dieser Anpassungen reduzierte das Eigenkapital um USD 482 Millionen (2005: USD 359 Millionen).

Andere Goodwill-Differenzen, die sich vor allem auf erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter, die vor dem 31. März 2004 unter IFRS im Goodwill enthalten waren, Unterschiede im Übergang auf SFAS 142 *Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte* und IFRS 3 sowie auf Abweichungen bei Wertminderungen beziehen, reduzierten das Eigenkapital um USD 470 Millionen (2005: USD 444 Millionen).

Die Unterschiede in der Erfolgsrechnung in Höhe von USD 64 Millionen beziehen sich auf Positionen im Zusammenhang mit der Akquisition von Chiron, die unter IFRS als Aufwand, unter US GAAP als Bestandteil des Goodwill bilanziert werden. Im Jahr 2006 gab es keine Differenzen in Bezug auf Wertberichtigungen des Goodwill (2005: USD 28 Millionen zusätzlicher Aufwand).

Die Veränderungen im Buchwert des Goodwill zum 31. Dezember 2006 und 2005 stellten sich wie folgt dar:

	Division Pharmaceuticals Mio. USD	Division Vaccines and Diagnostics Mio. USD	Division Sandoz Mio. USD	Division Consumer Health Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar 2005	23		732	3 685	4 440
Zugänge	15		4 958	223	5 196
Wertminderungen	-9		-8	-16	-33
Goodwill-Abschreibung im Zusammenhang mit der Veräusserung von Geschäftsbereichen				-1	-1
Umgliederungen aus separat ausgewiesenen immateriellen Vermögenswerten	-4		-20	12	-12
Umrechnungsdifferenzen	5		-176	-24	-195
31. Dezember 2005	30		5 486	3 879	9 395
Goodwill der aufgegebenen Geschäftsbereiche				-256	-256
Zugänge	2 276	1 350	213	-174	3 665
Wertminderungen				-2	-2
Goodwill-Abschreibung im Zusammenhang mit der Veräusserung von Geschäftsbereichen					
Umrechnungsdifferenzen	10		405	8	423
31. Dezember 2006	2 316	1 350	6 104	3 455	13 225

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP (Fortsetzung)

Produktrechte und Handelsmarken

Die Differenzen bei Produktrechten und Handelsmarken zwischen IFRS und US GAAP in Höhe von USD 1 560 Millionen (2005: USD 2 863 Millionen) ergeben sich primär aus der Bewertung von Produkten der Ciba-Geigy AG zum fairen Wert zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses mit der Sandoz AG, die eine Eigenkapitalerhöhung von USD 2 506 Millionen (2005: USD 2 837 Millionen) bewirkten. Darüber hinaus entstanden Differenzen im Rahmen der Bilanzierung des schrittweisen Erwerbs von Chiron, die zu einer Eigenkapitalverringerung in Höhe von USD 972 Millionen führten, sowie aus anderen Unterschieden, die das Eigenkapital um USD 26 Millionen (2005: USD 26 Millionen) erhöhten.

Die vor allem im Zusammenhang mit den Produkten von Ciba-Geigy entstehenden zusätzlichen Abschreibungen auf Produktrechte und Handelsmarken nach US GAAP beliefen sich auf USD 530 Millionen (2005: USD 680 Millionen). Die Aufhebung der Abschreibung im Zusammenhang mit Chiron führte zu einem Ertrag von USD 89 Millionen.

Die Marktwerte der Produktrechte und wesentlicher aktivierter Handelsmarken stellen sich wie folgt dar:

	Brutto- buchwert 31. Dez. 2006 Mio. USD	Abschreibungs- en kumuliert 31. Dez. 2006 Mio. USD	Netto- buchwert 31. Dez. 2006 Mio. USD	Netto- buchwert 31. Dez. 2005 Mio. USD
<i>Famvir</i>	1 716	790	926	1 011
<i>Voltaren</i>	1 869	1 168	701	782
<i>Tegretol</i>	607	380	227	254
Andere Pharmaprodukte	5 313	3 114	2 199	1 677
Total Division Pharmaceuticals	9 505	5 452	4 053	3 724
Division Vaccines and Diagnostics	1 319	90	1 229	
Division Sandoz	2 611	602	2 009	2 194
Division Consumer Health	2 358	991	1 367	1 310
Total	15 793	7 135	8 658	7 228

Novartis wendet in der Regel die lineare Abschreibungsmethode an. Bei den Produkten der Division Pharmaceuticals ist normalerweise die Patentdauer für die Nutzungsdauer massgeblich, obwohl in einigen Fällen auch der Periode nach dem Ablauf des Patentschutzes ein Wert zugemessen wird. In den anderen Divisionen beträgt die Nutzungsdauer höchstens 20 Jahre.

Famvir

Der Wert von *Famvir* wurde in zwei Komponenten aufgeteilt, wobei der grössere Anteil den Wert des Produktes während des Patentschutzes widerspiegelt. Dieser Teil wird bis zum Ablauf des Patentschutzes im Jahr 2010 abgeschrieben.

Der zweite Teil stellt den Wert des Produktes als Markenprodukt ohne Patentschutz dar. Dieser wird über die zusätzliche Dauer von zehn Jahren abgeschrieben, wobei der Aufwand nur noch der Hälfte des Betrages während der Patentlaufzeit entspricht.

Voltaren

Voltaren ist ein Markenschmerzmittel, das hauptsächlich in Europa vertrieben wird, wo es in den meisten Ländern patentfrei ist. Novartis wendet die lineare Abschreibungsmethode an und geht von einer Nutzungsdauer bis 2011 aus.

Tegretol

Tegretol ist patentfrei. Novartis wendet die lineare Abschreibungsmethode an und geht von einer Nutzungsdauer bis 2011 aus.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)

Für alle nach dem 31. März 2004 erfolgten Unternehmenszusammenschlüsse werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter gemäss IAS 38 (revidiert) als eigenständige identifizierbare, jährlichen Wertminderungsprüfungen unterliegende Vermögenswerte erfasst. Gemäss US GAAP werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter separat erfasst und unmittelbar nach dem Erwerb abgeschrieben, weil die Anwendungsmöglichkeiten noch nicht vollständig erprobt sind und in der Regel kein alternativer Nutzen besteht. 2006 ergab sich ein zusätzlicher Aufwand für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter aus den Übernahmen von Chiron (USD 470 Millionen) und von NeuTec Pharma plc (USD 637 Millionen). Zudem reduzierte sich der im Jahr 2005 erfasste Aufwand für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter im Jahr 2006 um USD 186 Millionen im Rahmen der Finalisierung der Kaufpreisaufteilung von Hexal. Im Jahr 2005 waren im Rahmen der Akquisition von Hexal und Eon Labs erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter in Höhe von USD 619 Millionen erfasst worden.

Seit dem 1. Januar 2005 aktiviert Novartis unter IFRS auch nicht im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter. Der entsprechende unter US GAAP als Aufwand erfasste Wert belief sich im Jahr 2006 auf USD 482 Millionen (2005: USD 211 Millionen).

Gemäss IFRS betragen die Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten, die nach US GAAP bereits als erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter abgeschrieben wurden, im Jahr 2006 USD 95 Millionen (2005: USD 418 Millionen).

Der gesamte Nettobetrag des zusätzlichen Aufwandes für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter unter US GAAP belief sich im Jahr 2006 auf USD 1 308 Millionen (2005: USD 412 Millionen), die entsprechende Reduktion des Eigenkapitals unter US GAAP betrug im Jahr 2006 USD 2 585 Millionen (2005: USD 838 Millionen).

Weitere immaterielle Vermögenswerte

Die Differenz bei den weiteren immateriellen Vermögenswerten stammt aus der Bilanzierung der Übernahme von Chiron.

Der Konzern geht davon aus, dass die gesamten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, die 2006 USD 1,2 Milliarden betragen, in den nächsten fünf Jahren unter Berücksichtigung der Akquisitionen und derzeit bekannten Veräusserungen jeweils rund USD 1,3 Milliarden pro Jahr betragen werden.

33.6) Sachanlagen

Der Unterschied in der Erfolgsrechnung in Höhe von USD 58 Millionen (2005: USD 53 Millionen) resultiert aus einem Ertrag in Höhe von USD 55 Millionen (2005: USD 55 Millionen) aus der Bilanzierung der Ciba-Geigy-Akquisition sowie einem Aufwand in Höhe von USD 8 Millionen aus Bewertungsdifferenzen im Rahmen der schrittweisen Übernahme von Chiron. Es bestehen zudem Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP in Bezug auf während der Erbauungsphase von Sachanlagen nach US GAAP aktivierten Zinsen, die einen Ertrag in Höhe von USD 11 Millionen (2005: USD 2 Millionen Aufwand) bewirkten.

Die Abweichung in der Bilanz beträgt insgesamt USD 436 Millionen (2005: USD 409 Millionen). Davon stammen USD 562 Millionen (2005: USD 575 Millionen) aus der proportionalen Reduzierung des Anlagevermögens auf Grund des negativen Goodwill aus der Akquisition von Ciba-Geigy, USD 51 Millionen aus der Verringerung der Neubewertungsdifferenzen im Zusammenhang mit der schrittweisen Übernahme von Chiron sowie USD 177 Millionen (2005: USD 166 Millionen) aus der Erhöhung der nach US GAAP aktivierten Zinsen.

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP (Fortsetzung)

33.7) Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende

Im Rahmen der Anwendung einer nach IAS 19 eingeräumten Option werden versicherungsmathematische Gewinne und Verluste, die sich aus den erwarteten und tatsächlichen Marktwertveränderungen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten der leistungsorientierten Pensions- und Vorsorgepläne für pensionierte Mitarbeitende ergeben, sofort in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen berücksichtigt. Gemäss US GAAP werden diese Differenzen erst bei Überschreiten des «Korridors», der dem höheren Wert aus 10% des Planvermögens oder der Planverbindlichkeiten entspricht, erfolgswirksam erfasst. Darüber hinaus bestehen Differenzen in den Vorsorgekosten und den vorausbezahlten Pensionsbeiträgen wegen unterschiedlicher Einführungsdaten der Bilanzierungsmethode und Übergangsregeln, unterschiedlicher Erfassung vor 1999 sowie abweichender Regelungen zur Erfassung von vorausbezahlten Pensionsbeiträgen und nachzuerrechnendem Dienstzeitaufwand. Mit der Einführung von SFAS 158 *Bilanzierung von leistungsorientierten Vorsorgeplänen und von Plänen für die Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeiter beim Arbeitgeber* per 31. Dezember 2006 müssen versicherungsmathematische Gewinne und Verluste auf Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden sofort im Eigenkapital erfasst werden, sodass sämtliche zwischen dem Eigenkapital gemäss IFRS und gemäss US GAAP bestehenden Differenzen – mit Ausnahme der gemäss IFRS nicht erfassten Beträge für nachzuerrechnenden Dienstzeitaufwand – eliminiert werden. Bei der Erfassung des Aufwands in der Erfolgsrechnung werden aber weiterhin Unterschiede bestehen. Die nachfolgende Tabelle stellt die Überleitung der unter IFRS und US GAAP in der Erfolgsrechnung und Bilanz gebuchten Beträge für Pensionen dar. Sie veranschaulicht auch die Auswirkungen der neuen US GAAP-Anforderungen auf das Eigenkapital gemäss US GAAP per 31. Dezember 2006.

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Pensionspläne		
Erfasstes Nettovermögen gemäss IFRS	759	439
Differenz nicht erfasster Beträge	3 470	3 566
Zusätzliche minimale Pensionsrückstellung	-475	-760
Erfasstes Nettovermögen gemäss US GAAP vor Einführung von SFAS 158	3 754	3 245
Einführung von SFAS 158	-3 006	
Erfasstes Nettovermögen gemäss US GAAP nach Einführung von SFAS 158	748	
Vorsorgeaufwand für Pensionspläne gemäss IFRS	-199	-218
Differenz in der Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne/Verluste und nachzuerrechnender Dienstzeitaufwendungen	-187	-153
Vorsorgeaufwand für Pensionspläne gemäss US GAAP	-386	-371

Der Finanzierungsstatus der Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende unter US GAAP ist mit dem in Erläuterung 26 dargestellten vergleichbar. Die Pläne bestehen vor allem im Ausland. Die Differenzen in der Erfolgsrechnung und in der Behandlung der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste in der Bilanz stellen sich wie folgt dar:

	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende		
Erfasste Verbindlichkeiten gemäss IFRS	-993	-1 033
Differenz nicht erfasster Beträge	235	327
Erfasste Verbindlichkeiten gemäss US GAAP vor Einführung von SFAS 158	-758	-706
Einführung von SFAS 158	-209	
Erfasste Verbindlichkeiten gemäss US GAAP nach Einführung von SFAS 158	-967	
Aufwand für Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender gemäss IFRS	-96	-58
Differenz in der Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne/Verluste und nachzuerrechnender Dienstzeitaufwendungen	-11	-28
Aufwand für Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender gemäss US GAAP	-107	-86
Total US GAAP-Differenz in der Erfolgsrechnung für Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender	-198	-181
Totale US GAAP-Differenz im Eigenkapital für Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender vor Einführung von SFAS 158	3 230	3 133
Einführung von SFAS 158 – Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne/Verluste	-3 288	
Einführung von SFAS 158 – nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	73	
Totale US GAAP-Differenz im Eigenkapital nach Einführung von SFAS 158	15	

Der Betrag des erfolgswirksam erfassten nachzuerrechnenden Dienstzeitaufwands/-ertrags und der versicherungsmathematischen Gewinne/Verluste dürfte im kommenden Jahr ungefähr demjenigen des Jahres 2006 entsprechen.

ZUSAMMENFASSUNG DER PENSIONSPLÄNE

	Schweizer Pensionspläne		Ausländische Pensionspläne	
	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD	2006 Mio. USD	2005 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen zu Beginn des Jahres	10 835	11 920	4 797	4 568
Vorsorgeverpflichtungen der aufgegebenen Geschäftsbereiche			-49	
Laufender Dienstzeitaufwand	208	167	209	196
Zinsaufwand	316	340	243	227
Versicherungsmathematische Verluste	-138	631	-6	238
Planerweiterungen/(-kürzungen)			-7	55
Umrechnungsdifferenzen	820	-1 646	256	-275
Ausbezahlte Leistungen	-634	-630	-231	-225
Arbeitnehmerbeiträge	52	53	11	10
Einfluss von Unternehmenserwerben und -verkäufen			85	3
Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres	11 459	10 835	5 308	4 797
Marktwert des Planvermögens zu Beginn des Jahres	12 660	14 436	3 399	3 227
Marktwert des Planvermögens der aufgegebenen Geschäftsbereiche			-21	
Tatsächlicher Ertrag aus Planvermögen	352	770	419	313
Umrechnungsdifferenzen	957	-1 969	137	-150
Beiträge des Novartis Konzerns			388	224
Arbeitnehmerbeiträge	52	53	11	10
Einfluss von Unternehmenserwerben und -verkäufen			26	
Ausbezahlte Leistungen	-634	-630	-231	-225
Marktwert des Planvermögens am Ende des Jahres	13 387	12 660	4 128	3 399
Finanzielle Deckung	1 928	1 825	-1 180	-1 398
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand			-22	-27
Nicht erfasste versicherungsmathematische Verluste	2 702	2 585	801	1 020
Zusätzliche minimale Pensionsrückstellung			-475	-760
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) in der Bilanz vor Einführung von SFAS 158	4 630	4 410	-876	-1 165
Einführung von SFAS 158	-2 702		-304	
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) in der Bilanz nach Einführung von SFAS 158	1 928		-1 180	
Komponenten des Vorsorgeaufwandes				
Laufender Dienstzeitaufwand	208	167	209	196
Zinsaufwand	316	340	243	227
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-531	-504	-227	-212
Erfasste versicherungsmathematische Verluste	119	107	72	50
Erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand			-15	
Planerweiterungen/(-kürzungen)			-8	
Vorsorgeaufwand der Periode	112	110	274	261
Anwartschaftsbarwert am Ende des Jahres ohne Berücksichtigung künftiger Gehaltssteigerungen	10 735	10 125	4 938	4 447
Zu Grunde liegende versicherungsmathematische Annahmen	%	%	%	%
Gewichtete durchschnittliche Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres				
Diskontierungssatz	3,0	2,8	5,0	4,8
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,7	2,2	3,8	3,6
Gewichtete durchschnittliche Annahmen zur Ermittlung des Vorsorgeaufwandes für das abgelaufene Jahr				
Diskontierungssatz	2,8	3,3	4,8	5,2
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	4,0	4,0	6,5	6,6
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	2,2	1,5	3,6	3,6

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP (Fortsetzung)

33.8) Latente Steuern

Unrealisierte Gewinne aus konzerninternen Transaktionen werden vom Wert der betroffenen Aktiven, beispielsweise Vorräten, abgezogen. Im Einklang mit IAS 12 (revidiert) berechnet der Konzern die latenten Steuern auf unrealisierten Gewinnen gemäss lokalem Steuersatz der Gesellschaft, welche die Vorräte am Ende des Jahres am Lager hat (Käufer). Im Gegensatz dazu verlangt US GAAP die Berechnung des Steuereffekts gemäss lokalem Steuersatz des Verkäufers oder des Produzenten der Ware. Diese Differenz wirkte sich im Jahr 2006 in einer Verminderung des Gewinns gemäss US GAAP um USD 66 Millionen (2005: USD 69 Millionen) und einer Abnahme des Eigenkapitals um USD 647 Millionen (2005: USD 581 Millionen) aus.

Die im Rahmen der Bilanzierung des Zusammenschlusses mit Ciba-Geigy nach der Erwerbsmethode entstandenen latenten Steuern führten zu einem zusätzlichen Ertrag unter US GAAP in Höhe von USD 119 Millionen (2005: USD 156 Millionen) und einer Minderung des Eigenkapitals in Höhe von USD 493 Millionen (2005: USD 604 Millionen).

Die latenten Steuern auf andere US GAAP-Anpassungen führten im Jahr 2006 zu einem zusätzlichen Ertrag in Höhe von USD 72 Millionen (2005: Ertrag von USD 91 Millionen) und einer Zunahme des Eigenkapitals in Höhe von USD 1 270 Millionen (2005: Abnahme um USD 253 Millionen).

Von den latenten Steueransprüchen abzüglich Wertminderungen entfallen zum 31. Dezember 2006 und 2005 USD 1 997 Millionen und USD 1 455 Millionen auf kurzfristige Vermögenswerte sowie USD 2 196 Millionen bzw. USD 2 798 Millionen auf langfristige Vermögenswerte. Die latenten Steuerschulden bestanden am 31. Dezember 2006 und 2005 aus USD 729 Millionen und USD 552 Millionen auf kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie USD 4 720 Millionen und USD 5 210 Millionen auf langfristigen Verbindlichkeiten.

33.9) Mitarbeiterbeteiligungspläne

In den Übergangsbestimmungen zur Einführung der aufwandswirksamen Erfassung aktienbasierter Vergütungen bestehen Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP, die zu Differenzen in dem nach IFRS und US GAAP erfassten Aufwand führen. Entsprechend wurde gemäss US GAAP im Jahr 2006 ein zusätzlicher Aufwand in Höhe von USD 5 Millionen (2005: USD 44 Millionen) gebucht.

Zudem bilanziert der Konzern gemäss IFRS alle aktienbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente im Eigenkapital. Nach US GAAP wird eine Vereinbarung über einen festen Geldbetrag, der durch Übertragung einer variablen Anzahl von Aktien zu begleichen ist, jedoch als Verbindlichkeit eingestuft. Die zum 31. Dezember 2006 und 2005 nach IFRS im Eigenkapital erfassten USD 186 Millionen bzw. USD 96 Millionen wurden nach US GAAP in den Verbindlichkeiten ausgewiesen.

33.10) Minderheitsanteile

Im Gegensatz zu IFRS werden in den US GAAP die Minderheitsanteile für die Bestimmung des Reingewinns gemäss US GAAP abgezogen und sind auch nicht Bestandteil des Eigenkapitals.

33.11) Übrige Differenzen

Auf Grund des Erwerbs von Chiron ergaben sich in der Erfolgsrechnung 2006 weitere Differenzen. Sie beinhalten die Erfassung von Verbindlichkeiten in Höhe von USD 58 Millionen gemäss US GAAP, die bisher gemäss IFRS als Eventualverbindlichkeiten betrachtet wurden, sowie Marktwertanpassungen in Höhe von USD 10 Millionen, die gemäss IFRS in der Neubewertungsreserve des Eigenkapitals erfasst wurden, gemäss US GAAP jedoch als Aufwand nach der Übernahme anzusehen sind.

Die weiteren Differenzen in der Bilanz in Höhe von USD 61 Millionen resultieren aus den im Rahmen des Erwerbs von Chiron nach IFRS separat erfassten Eventualverbindlichkeiten.

33.12) Aufgegebene Geschäftsbereiche

Die Differenz im Eigenkapital in Höhe von USD 19 Millionen (2005: USD 19 Millionen) in Bezug auf das Nettovermögen der aufgegebenen Geschäftsbereiche bezieht sich auf Goodwill-Differenzen aus Unterschieden in den Übergangsregelungen von IFRS 3 und SFAS 142 (2005: USD 69 Millionen Erhöhung des Eigenkapitals wegen unterschiedlicher Goodwill-Buchwerte auf Grund der Verrechnung des Goodwill mit dem Eigenkapital unter IFRS vor 1995).

Differenzen in Höhe von USD 69 Millionen auf Grund von Goodwill, der nach IFRS mit dem Eigenkapital verrechnet wurde, sind im Zusammenhang mit der Veräusserung aufgelöst worden, was zu einer Verringerung des Reingewinns aus aufgegebenen Geschäftsbereichen von USD 183 Millionen unter IFRS auf USD 114 Millionen unter US GAAP führte.

33.13) Zusätzliche US GAAP-Angaben

(i) Gewinn pro Aktie

Unverwässerter Gewinn pro Aktie	2006	2005
Reingewinn gemäss US GAAP (Mio. USD)	5 264	5 190
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Unverwässerter Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP (USD)	2,24	2,22
	2006	2005
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (Mio. USD)	5 150	5 121
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Unverwässerter Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (USD)	2,19	2,19
	2006	2005
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (Mio. USD)	114	69
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Unverwässerter Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (USD)	0,05	0,03

Verwässerter Gewinn pro Aktie	2006	2005
Reingewinn gemäss US GAAP (Mio. USD)	5 264	5 190
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Anpassung für Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	15 224 345	9 605 470
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 360 456 471	2 342 453 614
Verwässerter Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP (USD)	2,23	2,22
	2006	2005
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (Mio. USD)	5 150	5 121
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Anpassung für Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	15 224 345	9 605 470
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 360 456 471	2 342 453 614
Verwässerter Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (USD)	2,18	2,19
	2006	2005
Reingewinn aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (Mio. USD)	114	69
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 345 232 126	2 332 848 144
Anpassung für Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	15 224 345	9 605 470
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 360 456 471	2 342 453 614
Verwässerter Gewinn pro Aktie aus aufgegebenen Geschäftsbereichen gemäss US GAAP (USD)	0,05	0,03

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf Novartis Aktien erfolgt.

33. Wesentliche Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP (Fortsetzung)

(ii) Auswirkungen neuer Rechnungslegungsstandards

US GAAP

Im Juni 2005 verabschiedete das Financial Accounting Standards Board (FASB) das Dokument EITF Issue 05-5 *Bilanzierung von Vorruhestands- oder anderen Programmen mit speziellen Charakteristika für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses*. Novartis wird EITF 05-5 im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2007 einführen und geht davon aus, dass diese Einführung keinen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben wird.

Im Juni 2006 veröffentlichte das FASB die Interpretation (FIN) 48, *Bilanzierung von Unsicherheiten im Zusammenhang mit Ertragssteuern, eine Interpretation von SFAS 109, Bilanzierung von Ertragssteuern* mit dem Ziel, ein einheitliches Modell zur Bilanzierung von unsicheren Positionen, die in der Steuererklärung angesetzt wurden oder voraussichtlich angesetzt werden, zu etablieren. Gemäss FIN 48 darf ein Steuerertrag aus einer unsicheren Position grundsätzlich nur dann realisiert werden, wenn – allein unter Auslegung der Vorschriften – eine Eintrittswahrscheinlichkeit von mehr als 50% besteht. Der Konzern beabsichtigt, diesen Standard per 1. Januar 2007 anzuwenden. Der kumulative Effekt aus der erstmaligen Anwendung dieses Standards wird in die Gewinnrücklagen gebucht. Novartis untersucht derzeit die Auswirkungen von FIN 48 auf den Konzernabschluss.

Im September 2006 veröffentlichte das FASB den SFAS No. 157 *Ermittlung des fairen Werts*. Diese Vorschrift definiert den fairen Wert, legt Rahmenbedingungen für die Ermittlung des fairen Werts gemäss US GAAP fest und erweitert die Offenlegungsvorschriften bezüglich dessen Ermittlung. Sie bezieht sich auf andere Bilanzierungsvorschriften, in welchen die Anwendung des fairen Werts gemäss FASB entweder zulässig oder erforderlich ist. Diese Vorschrift schreibt keine zusätzliche Ermittlung des fairen Werts vor. Novartis wird diese Vorschrift per 1. Januar 2007 anwenden.

IFRS

Es bestehen keine neuen IFRS Standards, welche einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben und die noch nicht angewandt wurden.

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, lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen, wie die Wirksamkeit in künftigen Perioden beurteilt wird, 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 bewertete die Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gruppe für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2006. Für ihre Einschätzung nutzte sie Kriterien, die im vom *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) herausgegebenen Internal Control – Integrated Framework beschrieben sind. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2006 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

Die Geschäftsleitung hat Chiron Corporation und NeuTec Pharma plc von ihrer Beurteilung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2006 ausgeschlossen, da diese von der Novartis im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen im Jahr 2006 erworben wurden. Die gesamten Vermögenswerte und Umsätze von Chiron Corporation und NeuTec Pharma plc machen rund 16% oder USD 10,9 Milliarden bzw. 4% oder USD 1,6 Milliarden der entsprechenden Beträge in der Konzernrechnung zum 31. Dezember 2006 bzw. für das Jahr 2006 aus.

Die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2006 durch die Geschäftsleitung wurde durch PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft, wie ihrem auf den Seiten 226 und 227 beigefügten Prüfungsbericht zu entnehmen ist.



Daniel Vasella, M. D.
Chairman & Chief Executive Officer



Raymund Breu, Ph. D.
Chief Financial Officer

Basel, January 17, 2007

BERICHT DES KONZERNPRÜFERS ZUR KONZERNRECHNUNG UND ZU DEN INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHT- ERSTATTUNG DER NOVARTIS GRUPPE

An die Generalversammlung der Novartis AG, Basel

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernrechnung der Novartis Gruppe für das am 31. Dezember 2006 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Des Weiteren haben wir die Einschätzung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung durch die Geschäftsleitung für das am 31. Dezember 2006 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Unsere auf unseren Prüfungen basierenden Beurteilungen sind nachfolgend dargestellt.

Konzernrechnung

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernrechnung (Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen, Aufstellung über die Veränderung des Eigenkapitals und Anhang), Seiten 158 bis 224, der Novartis Gruppe für das am 31. Dezember 2006 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Schweizer Prüfungsstandards, nach den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Konzernrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Konzernrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Konzernrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung der Novartis Gruppe in allen wesentlichen Belangen 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.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

Interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung

Des Weiteren haben wir die Einschätzung der Geschäftsleitung geprüft, welche dem beiliegenden «Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung» auf Seite 225 zu entnehmen ist. Diese Einschätzung besagt, dass die Novartis Gruppe zum 31. Dezember 2006 über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte. Diese basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben sind.

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der 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. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, Beurteilungen über die Einschätzung durch die Geschäftsleitung sowie 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 Beurteilung der Einschätzung der Geschäftsleitung, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen 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, welche in vernünftigen 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 vermittelt die Einschätzung der Geschäftsleitung, dass die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im von COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2006 über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte, in allen wesentlichen Belangen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild. Des Weiteren verfügte die Novartis Gruppe gemäss unserer Beurteilung gemessen an den Kriterien, die im von COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2006 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

Wie im «Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung» dargelegt, hat die Geschäftsleitung die Chiron Corporation und die NeuTec Pharma plc von ihrer Beurteilung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2006 ausgeschlossen, da diese von der Novartis im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen im Jahr 2006 erworben wurden. Entsprechend haben auch wir die Chiron Corporation und die NeuTec Pharma plc von unserer Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung ausgeschlossen. Die gesamten Vermögenswerte und Umsätze der Chiron Corporation und der NeuTec Pharma plc machen rund 16% bzw. USD 10,9 Milliarden und 4% bzw. USD 1,6 Milliarden der entsprechenden Beträge in der Konzernrechnung zum 31. Dezember 2006 bzw. für das Jahr 2006 aus

PricewaterhouseCoopers AG



R. P. Muir
Leitender Revisor



D. Suter

Basel, 17. Januar 2007

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN (für die Jahre 2006 und 2005)

	2006 Mio. CHF	2005 Mio. CHF
Ertrag		
Ertrag aus Finanzanlagen	10 574	6 472
Ertrag aus Wertschriften, flüssigen Mitteln und kurzfristigen Geldanlagen	72	42
Veränderungen der Rückstellungen und Wertberichtigungen auf Finanzanlagen		54
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	190	168
Lizenzzerträge von Konzerngesellschaften	935	825
Übrige Erträge	3	2
Total Ertrag	11 774	7 563
Aufwand		
Finanzaufwand	-699	-271
Verwaltungsaufwand	-21	-26
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-33	-29
Übriger Aufwand	-9	-3
Steuern	-130	-109
Total Aufwand	-892	-438
Reingewinn	10 882	7 125

ANTRAG ÜBER DIE VERWENDUNG DES BILANZGEWINNES

	2006 CHF	2005 CHF
Bilanzgewinn		
Vortrag aus dem Vorjahr	-	-
Reingewinn des Jahres	10 881 681 969	7 124 758 251
Verzicht auf Dividenden aus eigenen Aktien		8 717 739
Total Bilanzgewinn	10 881 681 969	7 133 475 990
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 1,35 (2005: CHF 1,15) auf 2 504 139 595 (2005: 2 481 027 457) dividendenberechtigten Aktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50	-3 380 588 453	-2 853 181 576
Zuweisung an die freien Reserven	-7 501 093 516	-4 280 294 414
Vortrag auf neue Rechnung	-	-

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNES) (per 31. Dezember 2006 und 2005)

	Erläuterungen	2006 Mio. CHF	2005 Mio. CHF
Aktiven			
Anlagevermögen			
Immaterielle Vermögenswerte		278	310
Finanzanlagen	3	27 488	21 568
Total Anlagevermögen		27 766	21 878
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		3 869	1 456
– Dritten		26	39
Wertschriften	4	265	1 016
Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen			1
Total Umlaufvermögen		4 160	2 512
Total Aktiven		31 926	24 390
Passiven			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	5	1 365	1 370
Reserven			
Gesetzliche Reserven	6		
Allgemeine Reserven		320	320
Reserve für eigene Aktien		7 470	8 653
Freie Reserven	7	10 930	6 048
Total Reserven		18 720	15 021
Bilanzgewinn			
Reingewinn		10 882	7 125
Verzicht auf Dividenden auf eigenen Aktien			9
Total Bilanzgewinn		10 882	7 134
Total Eigenkapital		30 967	23 525
Fremdkapital			
Rückstellungen		526	592
Passive Rechnungsabgrenzungen und übrige Verbindlichkeiten gegenüber			
– Konzerngesellschaften		289	160
– Dritten		144	113
Total Fremdkapital		959	865
Total Passiven		31 926	24 390

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Jahresrechnung.

ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

1. Einleitung

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts.

2. Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden

Kursdifferenzen

Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens werden zu Stichtagskursen in Schweizer Franken umgerechnet. Die daraus resultierenden Kursdifferenzen und jene aus laufender Geschäftstätigkeit werden über die Erfolgsrechnung gebucht.

Immaterielle Vermögenswerte

Diese werden aktiviert und über einen Zeitraum zwischen fünf und zwanzig Jahren abgeschrieben.

Finanzanlagen

Diese sind zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bilanziert.

Wertschriften

Die Bewertung erfolgt zum Anschaffungs- oder tieferen Marktwert.

Rückstellungen

Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

3. Finanzanlagen

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Konzerngesellschaften von CHF 11 700 Millionen (2005: CHF 11 615 Millionen) und Darlehen an Konzerngesellschaften und andere assoziierten Gesellschaften im Wert von CHF 15 788 Millionen (2005: CHF 9 953 Millionen).

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind auf den Seiten 210 und 211 dieses Berichtes aufgeführt.

4. Wertschriften

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien zum Nettobuchwert von CHF 262 Millionen (2005: CHF 1 013 Millionen) (siehe Erläuterungen 5 und 6).

5. Aktienkapital

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2004	Veränderungen	31. Dez. 2005	Veränderungen	31. Dez. 2006
Total Aktien Novartis AG	2 777 210 000	-38 039 000	2 739 171 000	-10 200 000	2 728 971 000
Eigene Aktien					
Total eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	159 067 000	-33 474 472	125 592 528	-13 483 063	112 109 465
Total eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	132 395 603	230 077	132 625 680	-7 877 561	124 748 119
Total eigene Aktien	291 462 603	-33 244 395	258 218 208	-21 360 624	236 857 584

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Gesamtaktienkapital ging von CHF 1 369,6 Millionen am 31. Dezember 2005 auf CHF 1 364,5 Millionen am 31. Dezember 2006 zurück. Ursache war eine Herabsetzung des Aktienkapitals und die anschliessende Vernichtung von 10,2 Millionen Aktien mit einem Nennwert von CHF 5,1 Millionen, die durch die Generalversammlung am 28. Februar 2006 genehmigt und am 17. Mai 2006 wirksam wurde.

Das Gesamtaktienkapital ging von CHF 1 388,6 Millionen am 31. Dezember 2004 auf CHF 1 369,6 Millionen am 31. Dezember 2005 zurück. Ursache war eine Herabsetzung des Aktienkapitals und die anschliessende Vernichtung von 38,0 Millionen Aktien mit einem Nennwert von CHF 19,0 Millionen, die durch die Generalversammlung am 1. März 2005 genehmigt und am 25. Mai 2005 wirksam wurde.

Die Käufe eigener Aktien beliefen sich auf 0,5 Millionen Aktien (2005: 14,7 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 68 (2005: CHF 57); die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 11,7 Millionen (2005: 9,9 Millionen) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 70 (2005: CHF 59).

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten wird, wurde unter Berücksichtigung der Bestimmungen nach Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts berechnet. Von den 236 857 584 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2006 von Novartis gehalten wurden, sind 224 831 405 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel werden für aktienbasierte Vergütungen gehalten und sind dividendenberechtigt. Für die Konzernrechnung der Novartis wird die Interpretation SIC 12 der IFRS angewendet. Diese verlangt die Konsolidierung von gewissen Gesellschaften, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts gelten.

6. Gesetzliche Reserven

ALLGEMEINE RESERVEN

	2006 Mio. CHF	2005 Mio. CHF
1. Januar	320	281
Zunahme auf Grund der Fusion einer Konzerngesellschaft in die Novartis AG		39
31. Dezember	320	320

RESERVE FÜR EIGENE AKTIEN

	2006 Mio. CHF	2005 Mio. CHF
1. Januar	8 653	10 573
Reduktion auf Grund der Vernichtung von eigenen Aktien (zurückgekauften Aktien im Umfang von CHF 586 Millionen abzüglich ihres Nennwerts von CHF 5 Millionen, 2005: CHF 2 183 Millionen beziehungsweise CHF 19 Millionen)	-581	-2 164
Übertrag aus/in freie(n) Reserven	-602	244
31. Dezember	7 470	8 653

Nach Obligationenrecht müssen die allgemeinen Reserven mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

Die Novartis AG hat die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659ff. und 663b.10 des Obligationenrechts betreffend der gesetzlichen Reserven für die eigenen Aktien, welche in Erläuterung 5 dargestellt werden, erfüllt.

7. Freie Reserven

	2006 Mio. CHF	2005 Mio. CHF
1. Januar	6 048	2 036
Übertrag aus dem Bilanzgewinn	4 280	4 256
Übertrag aus/in Reserven für eigene Aktien	602	-244
31. Dezember	10 930	6 048

8. Eventualverbindlichkeiten

	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2006 Mio. CHF	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2005 Mio. CHF
Garantien zu Gunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Obligationen-Anleihen und Commercial-Paper-Programm – Total maximal CHF 5 502 Millionen (2005: CHF 6 709 Millionen)	3 125	3 964
Garantien zu Gunsten von Konzerngesellschaften, Beteiligungen und anderen – Total maximal CHF 3 071 Millionen (2005: CHF 2 856 Millionen)	1 809	2 308
Total	4 934	6 272

9. Eintragungs- und Stimmrechtsbeschränkung und bedeutende Aktionäre

Gemäss Statuten darf kein Erwerber für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen werden. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von dieser Beteiligungsgrenze bewilligen.

Gemäss den zur Verfügung stehenden Informationen hielten folgende Aktionäre per 31. Dezember 2006 mehr als 2% der Aktien der Novartis AG:

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2006	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2005
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	2,8	2,9
Emasan AG, Basel	3,2	3,2

Zusätzlich:

- Mellon Bank, Everett, hält 2% (2005: 1,9%), Nortrust Nominees, London, hält 2,7% (2005: 2,5%) und JPMorgan Chase Bank, New York, hält 7,6% (2005: 8,3%) der eingetragenen Aktien als Treuhänder.
- JPMorgan Chase Bank als Hinterlegungsstelle der Aktien für American Depositary Shares ist mit 12,1% des Aktienkapitals eingetragen.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

An die Generalversammlung der Novartis AG, Basel

Als Revisionsstelle haben wir die Buchführung und die Jahresrechnung (Bilanz, Erfolgsrechnung und Anhang), Seiten 228 bis 232, der Novartis AG, Basel, für das am 31. Dezember 2006 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Schweizer Prüfungsstandards, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Jahresrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Jahresrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



G. Tritschler
Leitender Revisor

R. P. Muir

Basel, 17. Januar 2007

TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG 2007

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung

Generalversammlung für das Geschäftsjahr 2006	6. März 2007
Erstes Quartal 2007 (Umsatz und Gewinn)	23. April 2007
Halbjahr 2007 (Umsatz und Gewinn für 6 Monate und zweites Quartal)	17. Juli 2007
Drittes Quartal 2007 (Umsatz und Gewinn für 9 Monate und drittes Quartal)	18. Oktober 2007
Jahr 2007 (Umsatz und Gewinn für 12 Monate und viertes Quartal)	Januar 2008

KONTAKTADRESSEN

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Novartis International AG
Novartis Communications
CH-4002 Basel
Schweiz

Investor Relations

Ruth Metzler-Arnold
Tel: +41 61 324 7944
Fax: +41 61 324 8444

Medienauskünfte

John Gilardi
Tel: +41 61 324 2200
Fax: +41 61 324 9090

Allgemeine Auskünfte

Tel: +41 61 324 1111
Fax: +41 61 324 8001

Novartis im Internet

www.novartis.com

Novartis Geschäftsbericht im Internet

www.novartis.com/annualreport2006

Für US-Investoren

Ronen Tamir
Tel: +1 212 830 2433
Fax: +1 212 830 2405

Aktienregister

Kurt Hoein
Tel: +41 61 324 4415
Fax: +41 61 324 3244

Wir danken allen, die mit ihren persönlichen Erfahrungen und ihrem Wissen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

Unser Dank gilt insbesondere Alex Majoli für seine ausdrucksstarken Fotografien, die in diesem Bericht gezeigt werden.

Alex Majoli wurde 1971 in Ravenna (Italien) geboren. Bereits im Alter von 15 Jahren fotografierte er für das Studio „F45“ in Ravenna, wo er mit Daniele Casadio zusammenarbeitete. Während seines Studiums an der Kunstakademie von Ravenna war er als Fotojournalist für die Agentur „Grazia Neri“ tätig. Nach seinem Studienabschluss bereiste er das ehemalige Jugoslawien, um den dortigen Bürgerkrieg zu dokumentieren. In späteren Jahren kehrte er oft dorthin zurück.

Fast zehn Jahre lang fotografierte Majoli in psychiatrischen Anstalten auf der ganzen Welt. Dabei entstand unter anderem ein intimes Porträt einer psychiatrischen Einrichtung auf der griechischen Insel Leros, das in seiner ersten umfangreichen Monografie – unter dem Titel „Leros“ – publiziert wurde.

Um das Leben in Hafenstädten rund um den Globus in Bildern einzufangen, nahm Majoli ein persönliches Grossprojekt mit dem Titel „Hotel Marimum“ in Angriff, das er später zu einer Multimediashow entwickelte. Gleichzeitig experimentierte er mit ersten Regieprojekten und drehte einige Kurzfilme und Dokumentationen.

Nach seiner Aufnahme als Vollmitglied in die Agentur „Magnum Photos“ dokumentierte Majoli den Sturz des Taliban-Regimes in Afghanistan und zwei Jahre später die Irak-Invasion. Bis heute berichtet er für verschiedene Zeitschriften wie „Newsweek“, „The New York Times Magazine“, „Granta“ und „National Geographic“ über Konflikte auf der ganzen Welt.

Zuletzt war Majoli an dem Projekt „BPS“ (Bio-Position System) des französischen Kultusministeriums beteiligt, das sich mit den sozialen Veränderungen in Marseille beschäftigt.

Er lebt und arbeitet in New York und Mailand.



Zukunftsgerichtete Aussagen

Die nachfolgenden Informationen enthalten die Zukunft gerichtete Aussagen über das Geschäft des Unternehmens. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie zukunftsgerichtete Begriffe wie „werden“ (englisch: „will“) oder „erwartet“ (englisch: „expected“) oder ähnliche Wörter beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte oder mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten beziehen. Die von solchen zukunftsgerichteten Aussagen behandelten Sachverhalte unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, was zur Folge haben kann, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den erwarteten Ergebnissen, Leistungen oder Errungenschaften abweichen, wie sie in den zukunftsbezogenen Aussagen enthalten oder impliziert sind. Es gibt keine Garantie dafür, dass irgendeines der erwähnten Entwicklungsprojekte Erfolg haben wird oder dass irgendein neues Produkt oder eine Indikation tatsächlich vermarktet werden wird. Es gibt ebenfalls keine Garantie dafür, dass Novartis oder ein zukünftiges Produkt oder eine Indikation eine bestimmte Umsatzhöhe erreichen wird. Insbesondere können die Erwartungen des Managements durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: Unsicherheiten bei der Entwicklung neuer pharmazeutischer Produkte, einschliesslich unerwarteter Ergebnisse bei klinischen Studien; unerwartete Massnahmen oder Verzögerungen seitens der Zulassungsbehörden oder der Regierungsbehörden im Allgemeinen; die Fähigkeit des Unternehmens, Patente oder andere Rechte zum Schutz von geistigem Eigentum zu erhalten oder aufrechtzuerhalten; allgemeiner Wettbewerb; Preisdruck seitens der Regierung, Industrie und allgemeinen Öffentlichkeit sowie sonstige Faktoren, die im jüngsten englischsprachigen Jahresbericht der Novartis AG auf „Form 20-F“, der bei der Wertpapierbehörde in den Vereinigten Staaten („Securities and Exchange Commission“) eingereicht wurde, beschrieben werden. Sollten eines oder mehrere dieser Risiken oder dieser Unsicherheiten tatsächlich eintreten oder sollten sich zugrunde liegende Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Resultate erheblich von den beschriebenen antizipierten, geschätzten oder erwarteten Ergebnissen abweichen. Die bereitgestellten Informationen befinden sich auf dem Stand des aufgeführten Datums. Novartis ist nicht verpflichtet, irgendwelche zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund neuer Informationen, künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.

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 und französischer Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design und Produktion: Com.Factory, Basel, Schweiz
Druck: NZZ Fretz AG, Schlieren, Schweiz

© Novartis AG, 2007



