



UNSERE MISSION

Wir wollen neue Wege finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir nutzen wissenschaftlich fundierte Innovationen, um einige der grössten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Dabei wollen wir Mehrwert für jene schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

FOTOESSAYS



GESUNDHEITLICHE BETREUUNG ZUHAUSE

Ein gut entwickeltes Netzwerk ambulanter Pflegekräfte in der Schweiz erleichtert die Betreuung einer immer älter werdenden Bevölkerung.

→ [ESSAY AB SEITE 13](#)



IM EINSATZ GEGEN DIE HÄUFIGSTE TODESURSACHE BEI KLEINEN KINDERN

Eine Schar von Pflegekräften schützt Kinder in Bangladesch vor den tödlichen Folgen der Lungenentzündung.

→ [ESSAY AB SEITE 23](#)



MIT KÖRPEREIGENEN ABWEHRKRÄFTEN GEGEN DEN KREBS

Wissenschaftler entwickeln eine neue, individuelle T-Zellentherapie, die die Weichen für eine neuartige Krebsbehandlung stellt.

→ [ESSAY AB SEITE 43](#)



DIE TRENDWENDE BEI ADIPOSITAS – EINE HERAUSFORDERUNG

Ein Programm zur Gewichtsreduktion in einem US-Bundesstaat begegnet dem wachsenden Problem der Fettleibigkeit.

→ [ESSAY AB SEITE 75](#)



BESSERER ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG IN LÄNDLICHEN GEBIETEN VIETNAMS

Da chronische Krankheiten zunehmen, benötigen immer mehr Menschen in weniger entwickelten Ländern immer mehr Medikamente.

→ [ESSAY AB SEITE 111](#)



KLARE SICHT ALS PERSÖNLICHE MISSION

Chirurgen arbeiten ehrenamtlich und schenken einigen der ärmsten Menschen der Welt ihr Augenlicht.

→ [ESSAY AB SEITE 143](#)

INHALTSVERZEICHNIS

02	BRIEF DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATS
04	BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER
06	WICHTIGE KENNZAHLEN – KONSOLIDIERTE ERGEBNISSE
08	2015 AUF EINEN BLICK

	STRATEGISCHER ÜBERBLICK
14	Unser Umfeld
16	Unsere Strategie
18	Unsere Kultur und unsere Werte
19	Unser Portfolio

	PERFORMANCE
24	Zusammenfassung der Performance
34	Performance der Divisionen

	INNOVATION
44	Innovation im Überblick
52	Pipeline

	CORPORATE RESPONSIBILITY
62	Unternehmerische Verantwortung
62	Ein innovativer Ansatz
64	Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern
67	Verantwortungsbewusste Geschäftsführung

	CORPORATE GOVERNANCE BERICHT
76	Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrats
78	Übersicht über unseren Corporate Governance Ansatz
79	Unsere Aktien und unsere Aktionäre
86	Unser Verwaltungsrat
99	Unsere Geschäftsleitung

	VERGÜTUNGSBERICHT
112	Vorwort des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses
117	Vergütungssystem für die Geschäftsleitung im Jahr 2015
123	Vergütung der Geschäftsleitung im Jahr 2015
132	Vergütungssystem für den Verwaltungsrat im Jahr 2015
133	Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2015
137	Vergütungs-Governance

	FINANZBERICHT
144	Operativer und finanzieller Lagebericht 2015
180	Novartis Konzernrechnung
258	Jahresrechnung der Novartis AG

	WEITERE INFORMATIONEN
274	Wichtige Termine 2016, Kontaktadressen und zukunftsgerichtete Aussagen



EIN LEBEN FÜR DEN KAMPF GEGEN MALARIA

Schwester Agnes Akoth kämpft in Kenia seit dreissig Jahren an vorderster Front gegen diese tödliche Krankheit.

→ **ESSAY AB SEITE 61**

Titelbild: Dr. Chang As Xinh, 37 Jahre, in seinem Büro an einem Gemeindefrankenhaus im Nordosten Vietnams bringt Patientenakten auf den neuesten Stand. Chang As Xinh ist einer von nur 15 Ärzten, die mehr als 40 000 Menschen vor allem aus dem indigenen Volk der Hmong medizinisch versorgen.

BRIEF DES PRÄSIDENTEN DES VERWAL- TUNGSRATS

Jörg Reinhardt



Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Novartis hat im vergangenen Jahr ihre Portfoliotransformation abgeschlossen, in deren Rahmen wir mit Blick auf die Steigerung von Produktivität und Profitabilität unser Geschäft auf drei führende Divisionen fokussiert, unsere pharmazeutischen Aktivitäten ausgebaut und die Stärken unserer neuen Dienstleistungsorganisation genutzt haben. Zudem konnten wir bei der Weiterentwicklung unserer Medikamentenpipeline sowie bei unseren Bemühungen, den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu verbessern, wichtige Meilensteine erreichen. Wir sind überzeugt, dass wir uns mit diesen Schritten gut positionieren, um die Herausforderungen im Gesundheitswesen zu bewältigen und Umsatz, Gewinn und Dividende nachhaltig zu steigern.

Mit unserem strategischen Fokus auf die wissenschaftsbasierte Innovation erzielen wir weiterhin gute Resultate

Mit unserem strategischen Fokus auf die wissenschaftsbasierte Innovation erzielen wir weiterhin gute Resultate. Wir konnten neue Produkte lancieren, darunter neuartige Therapien wie *Entresto* gegen Herzinsuffizienz und das zur Behandlung von Psoriasis entwickelte Arzneimittel *Cosentyx*. Die Wirksamkeit unserer Produkte ermutigt uns auch, erfolgsorientierte Preisgestaltungsmodelle zu prüfen, die dazu beitragen können, Gesundheitssysteme zu entlasten und auch das Vertrauen unserer Kunden zu stärken.

Gleichzeitig haben wir auch unsere Forschungs- und Entwicklungspipeline ausgeweitet, vor allem in den Bereichen der Immunonkologie und der Neurowissenschaften. Experimentelle Wirkstoffe aus beiden Forschungsgebieten haben das Potenzial, die medizinische Praxis zu verändern, und wir sind bestrebt, sowohl bei der Behandlung von Krebs als auch in der Neurologie eine führende Position einzunehmen. Für unsere Forschungsorganisation Novartis Institutes for BioMedical Research haben wir einen neuen Leiter ernannt, der seine Funktion Anfang 2016 antreten wird. Zudem waren wir weiterhin in der Lage, Spitzenwissenschaftler in verschiedenen Bereichen für uns zu gewinnen. Dadurch stärken wir unsere eigenen Forschungsanstrengungen sowie unsere Zusammenarbeit mit anderen wissenschaftlichen Institutionen.

Im sich rasch wandelnden Gesundheitsumfeld werden wir wie bis anhin mit Technologieführern zusammenarbeiten. Dabei sind wir beispielsweise im Bereich der Genmodulation neue Partnerschaften eingegangen und haben uns auch an der Schnittstelle zwischen Technologie und Gesundheit durch Kooperationen neu aufgestellt. Diese Forschungszweige können einzelne Aspekte der Gesundheitsindustrie wie auch konventionelle Geschäftsmodelle nachhaltig verändern. Wir sind vorbereitet, auf diesen Wandel zu reagieren und ihn zu unserem Vorteil zu nutzen.

UNSER STRATEGISCHER ANSATZ

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, neue Wege zu entdecken, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

Wir konzentrieren uns auf wissenschaftlich fundierte Innovation, um die Behandlungsergebnisse für Patienten weltweit zu verbessern, und verfügen damit über eine starke Wettbewerbsposition. Dieser Ansatz dient den Interessen unserer Aktionäre und unterstützt unser Ziel, in wachsenden Gesundheitsmärkten eine Führungs-

position einzunehmen. Dabei fokussieren wir uns auf die Bereiche Pharmaceuticals, Augenheilkunde und Generika.

Im Rahmen unserer Strategie fördern wir eine Unternehmenskultur, die auf hohen ethischen Standards basiert und Werte wie Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Leistung, Mut und Integrität in den Vordergrund stellt.

Wir engagieren uns für Patienten, Mitarbeitende, Partner in der Gesund-

heitsindustrie und die Gesellschaft als Ganzes, um den Zugang zur Gesundheitsversorgung sowie zu unentbehrlichen Medikamenten zu verbessern. Wir sind bestrebt, als vertrauenswürdige, führendes Gesundheitsunternehmen wahrgenommen zu werden, das die medizinische Praxis verändert.

Weitere Informationen zu unserer Strategie: Seite 16

+4 %

Vorgeschlagene
Dividendenerhöhung
je Aktie (CHF)
2015: 2,70
2014: 2,60

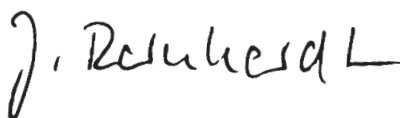
Als führendes Gesundheitsunternehmen haben wir auch die Verantwortung, den Zugang zu Medikamenten und zur Gesundheitsversorgung für Patienten weltweit zu verbessern. Vor diesem Hintergrund haben wir als Teil unserer langjährigen Corporate-Responsibility-Aktivitäten das Novartis Access Portfolio lanciert. Damit bieten wir qualitativ hochstehende und kosteneffiziente Produkte in Entwicklungsländern an, um der zunehmenden Belastung durch nicht übertragbare Krankheiten wie Diabetes und Brustkrebs entgegenzuwirken. Neben der Bereitstellung von Medikamenten wollen wir durch dieses soziale Geschäftsmodell auch die Gesundheitssysteme unterstützen und einen Beitrag zur Bewältigung der steigenden Kosten und der daraus resultierenden wirtschaftlichen Konsequenzen leisten.

Wir entwickeln auch unsere Corporate Governance kontinuierlich weiter und wollen den Austausch mit unseren Anspruchsgruppen verstärken. Der Verwaltungsrat steht uneingeschränkt hinter diesen Zielen. Gleichermassen setzen wir uns dafür ein, die Diversität des Verwaltungsrats zu stärken und dessen Unabhängigkeit im Interesse von Novartis und ihrer Aktionäre zu bewahren. Dieses Engagement wird uns dabei unterstützen, ein verantwortungsvoller Partner zu sein, der sich durch Integrität auszeichnet und offen für Dialog und Kooperation ist.

Alle diese Anstrengungen stimmen uns zuversichtlich, dass wir unsere Marktposition 2016 weiter stärken können.

Ich danke Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen, und freue mich, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung von 4% auf CHF 2,70 vorschlagen zu können.

Mit den besten Grüßen



Dr. Jörg Reinhardt
Präsident des Verwaltungsrats

BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER

Joseph Jimenez



Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Novartis hat im Jahr 2015 grosse Fortschritte erzielt. Wir haben einen weitreichenden Umbau unseres Geschäftsportfolios abgeschlossen, unsere Führungsposition im Innovationsbereich ausgebaut und eine solide finanzielle Performance erzielt. Ich bin überzeugt, dass wir damit über eine starke Basis verfügen, um in einer Welt zu wachsen, in der die Bevölkerung immer älter wird und in der die Gesundheitssysteme eine hochwertige Gesundheitsversorgung kosteneffizienter sicherstellen müssen.

Der Umsatz unserer fortzuführenden Geschäftsbereiche stieg bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 5% auf USD 49,4 Milliarden. Das operative Kernergebnis, das bestimmte Sonderpositionen ausschliesst, wuchs um 10% (kWk) auf USD 13,8 Milliarden. Unsere Kerngewinnmarge verbesserte sich um 1,3 Prozentpunkte (kWk) auf 27,9%. Diese Ergebnisse waren vor allem auf die starke Performance unserer Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz zurückzuführen, die dazu beitrug, das enttäuschende Abschneiden unserer Division Alcon wettzumachen.

Der Umsatz unserer Wachstumsprodukte stieg um 17% und machte 34% unseres gesamten Nettoumsatzes aus. Dies verdeutlicht, wie erfolgreich wir unser Produktportfolio verjüngen und die Auswirkungen ablaufender Patente ausgleichen. Infolge der sich abschwächenden Konjunktur in einigen Wirtschaftsräumen verlangsamte sich das Umsatzwachstum in den Schwellenländern im Jahr 2015 auf 7%. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass es sich dabei um eine vorübergehende Abschwächung handelt, und konzentrieren uns weiterhin auf das langfristige Potenzial in diesen Märkten.

Wir haben eine Umgestaltung unseres Geschäftsportfolios abgeschlossen, die unsere Wettbewerbsposition verbessert hat. Novartis ist heute ein stärker fokussiertes Unternehmen, das bei innovativen Arzneimitteln, Generika und in der Augenheilkunde führende Positionen innehat. Wir verfügen als Unternehmen über die nötige Innovationskraft und globale Reichweite, um in einer sich verändernden Welt wettbewerbsfähig zu sein.

Unsere neue, divisionenübergreifende Dienstleistungseinheit unter dem Namen Novartis Business Services (NBS) hat 2015 ihren Betrieb aufgenommen. Sie hat eine wichtige Rolle dabei gespielt, zwischen unseren Geschäftsbereichen weitere Synergien zu identifizieren, die beachtliche Produktivitätsgewinne ermöglicht haben. Daraus ergaben sich im Berichtsjahr Einsparungen von insgesamt USD 3,2 Milliarden, wobei der Grossteil von USD 1,7 Milliarden den Anstrengungen im Beschaffungswesen zu verdanken ist.

Die Novartis Business Services beschäftigen derzeit rund 9 500 Mitarbeitende weltweit in fünf wachsenden globalen Dienstleistungszentren. Ich gehe davon aus, dass diese Organisation für weitere Produktivitätsgewinne und Kosteneinsparungen im gesamten Konzern sorgen wird.

Novartis hat bei innovativen Arzneimitteln, Generika und in der Augenheilkunde führende Positionen inne und verfügt über die nötige Innovationskraft und globale Reichweite, um in einer sich verändernden Welt wettbewerbsfähig zu sein

UNSERE FÜHRUNGSPPOSITION IM INNOVATIONSBEREICH STÄRKEN

Novartis blickt auf eine langjährige Erfolgsgeschichte als führendes innovatives Unternehmen zurück und hat diese Position 2015 weiter untermauert.

Unsere Entwicklungsteams haben neue Medikamente hervorgebracht, die Millionen von Patienten deutliche gesundheitliche Vorteile bieten könnten. Dazu zählen *Entresto* gegen Herzinsuffizienz, *Cosentyx* zur Behandlung von Psoriasis und anderen Erkrankungen sowie *Zarxio*, das erste Biosimilar, das nach dem neuen Verfahren in den USA zugelassen wurde. Diese Produkte werden unsere zukünftige Entwicklung unterstützen.

Auch unsere Pipeline wurde verstärkt. Wir haben unsere immunonkologischen Aktivitäten vertieft und unsere Optionen für Kombinationstherapien deutlich erweitert und damit unsere starke Position in der Krebsbehandlung gefestigt. Darüber hinaus untersuchen wir neue Technologien, um den therapeutischen Bedarf decken zu können, der sich aus den weitreichenden demografischen Veränderungen ergibt. Darunter fallen altersbedingte Krankheiten, die mit regenerativer Medizin behandelt werden können.

Nicht zuletzt haben wir einen kompetenten neuen Leiter für unsere Forschungsorganisation berufen, da Mark Fishman in den Ruhestand tritt. Seine Führungskompetenz und wissenschaftliche Expertise werden wir vermissen. Sein Nachfolger Jay Bradner ist Arzt und Wissenschaftler mit starken unternehmerischen Fähigkeiten, dem es am Herzen liegt, Forschung durch Kooperation voranzutreiben.

Weitere Informationen zur Innovation: Seite 44

5%

Erhöhung des Nettoumsatzes¹ (kWK)

10%

Anstieg des operativen Kernergebnisses¹ (kWK)

20

wichtige Zulassungen in Schlüsselmärkten

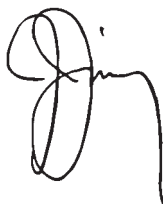
In einigen Bereichen haben wir weitere Schritte unternommen, mit denen wir das Vertrauen unserer Kunden und der Gesellschaft in uns zu vertiefen hoffen. In dem Bewusstsein, dass noch mehr Arbeit vor uns liegt, haben wir hervorragende Fortschritte in der Qualitätssicherung erzielt und im abgelaufenen Jahr 98% der weltweit 192 Inspektionen durch die Behörden mit einem guten oder akzeptablen Ergebnis abgeschlossen. Darüber hinaus ergreifen wir Massnahmen, um unsere Unternehmenskultur der Integrität zu stärken. Dazu haben wir beispielsweise die Leistungsprämien für unsere Aussendienstler sowie einige Werbemethoden modifiziert.

Wir konzentrieren uns darauf, die Behandlungsergebnisse für Patienten zu verbessern, indem wir Fortschritte der medizinischen Wissenschaft nutzen. Gleichzeitig treiben wir den kreativen Einsatz neuer digitaler Technologien und Datenanalysen voran, um den Gesundheitssystemen mit unseren Therapien einen echten Mehrwert zu bieten und letztlich Verschwendung zu verringern. Denn uns ist bewusst, dass wir den Patienten und Gesundheitsversorgern in einer Zeit, in der die Medikamentenpreise unter immer stärkerer Beobachtung stehen, ein gutes Preis-Leistungsverhältnis bieten müssen.

Wir planen, 2016 weitere Massnahmen zu ergreifen, die die Effektivität und die Effizienz unserer Organisation verbessern und zukünftiges Wachstum und Innovation fördern sollen. Wir verfügen über einen konkreten Aktionsplan, um Alcon wieder auf Wachstumskurs zu bringen, indem wir das Geschäft fokussieren, dessen Basis verstärken und wachstumssteigernde Investitionen tätigen. Auf Konzernebene beabsichtigen wir, unsere Produktion divisionenübergreifend zu zentralisieren und mehr Dienstleistungen gemeinsam zu nutzen, um unsere Kostenbasis zu senken. Darüber hinaus integrieren wir einige unserer Funktionen in der Arzneimittelentwicklung, um Innovation noch stärker zu fördern und gleichzeitig die Effizienz in diesem Bereich zu erhöhen.

Abschliessend möchte ich mich bei allen Mitarbeitenden von Novartis dafür bedanken, dass sie in einer Phase grosser Veränderungen für unser Unternehmen weiterhin gute Ergebnisse erzielt haben. Und Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, danke ich für Ihre fortwährende Unterstützung.

Mit den besten Grüßen



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer

¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

WICHTIGE KENNZAHLEN KONSOLIDIERTE ERGEBNISSE

Finanzen

KENNZAHLEN ¹ (in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)	2015	2014	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz mit Dritten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	49 414	52 180	- 5	5
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 977	11 089	- 19	- 2
Operative Marge (%)	18,2	21,3		
Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	7 028	10 727	- 34	- 18
Reingewinn/-verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen ²	10 766	- 447		
Reingewinn ²	17 794	10 280	73	91
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ³ (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2,92	4,39	- 33	- 17
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ^{2,3} (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	4,48	- 0,18		
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie ^{2,3} (USD)	7,40	4,21	76	94
Operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	13 790	14 473	- 5	10
Operative Kernmarge (%)	27,9	27,7		
Kernreingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	12 041	12 653	- 5	9
Kerngewinn pro Aktie ³ (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5,01	5,19	- 3	10
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 259	10 934	- 15	
Free Cashflow	9 029	10 762	- 16	

AKTIENINFORMATIONEN	2015	2014	Veränderung in %
ADR Jahresendkurs (USD)	86,04	92,66	- 7
Dividende ⁴ (CHF)	2,70	2,60	4
Ausschüttungsquote ⁵ basierend auf fortzuführenden Geschäftsbereichen (%)	93	62	
Ausschüttungsquote ⁵ (%)	37	65	

WEITERE INFORMATIONEN

zu unserer Performance:

Seite 24

zu unserem Finanzbericht:

Seite 142

¹ Dieser Geschäftsbericht enthält Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kernergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen und Free Cashflow. Novartis ist der Auffassung, dass die Offenlegung dieser Nicht-IFRS-Kennzahlen den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht. Kernkennzahlen klammern Positionen aus, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, wie die Auswirkungen bestimmter wesentlicher Sonder- und anderer Positionen im Zusammenhang mit Veräusserungen und Akquisitionen, sowie andere Sonderpositionen, die sich auf mehr als USD 25 Millionen belaufen. Berechnungen zu konstanten Wechselkursen bezwecken die Eliminierung von Wechselkurseffekten und ermöglichen so die Einschätzung von Veränderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter Ausschluss des Einflusses von Wechselkursschwankungen. Der Free Cashflow ist ein Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz von vorhandenen flüssigen Mitteln zu operieren. Weitere Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen, einschliesslich der Überleitungsrechnungen, finden sich ab Seite 172.

² Der Reingewinn aufgebener Geschäftsbereiche und der Reingewinn des Konzerns beinhalten ausserordentliche Veräusserungsgewinne. Die Definition der fortzuführenden und der aufgegebenen Geschäftsbereiche findet sich auf Seite 153.

³ Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2015: 2 403 Millionen (2014: 2 426 Millionen)

⁴ Dividende 2015: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 23. Februar 2016 stattfindenden Generalversammlung

⁵ Die Ausschüttungsquote 2015 wird auf der Basis der geschätzten Anzahl der ausstehenden Aktien am Tag der Dividendenausschüttung berechnet. Dabei wird der Bruttobetrag der beantragten Dividende in CHF zum am 31. Dezember 2015 geltenden CHF-USD-Wechselkurs in USD umgerechnet und dann durch den konsolidierten Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche in USD und den gemäss der Novartis Konzernrechnung für 2015 den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden konsolidierten Reingewinn in USD dividiert.

Innovation

KENNZAHLEN ¹	2015	2014
Ins Entwicklungsportfolio eingetretene Projekte ^{2,3}	25	13
Laufende Phase-III-Programme ⁴	37	37
Einstufung als Therapiedurchbruch durch US-Gesundheitsbehörde ⁵	0	2
Wichtige Zulassungsanträge eingereicht (USA, EU, Japan) ⁶	14	15
Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan) ^{6,7}	20	14
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) ⁸	6	4

Gesellschaftliches Engagement⁸

ZUGANG ZU GESUNDHEITSVERSORGUNG	2015	2014
Gesamtzahl der erreichten Patienten (Mio.)	972	939
Zahl der durch Zugangsprogramme erreichten Patienten (Mio.)	66	72
Zahl der durch Schulungen, Gesundheitsausbildung und Dienstleistungen erreichten Menschen (Mio.)	12	10
Die 20 wichtigsten Krankheiten der globalen Krankheitsbelastung, die durch die Produkte und die Pipeline berücksichtigt werden ⁹	100%	100%

MITARBEITENDE	2015	2014
Vollzeitstellenäquivalente / Personalbestand ¹⁰	118 700 / 122 966	117 809 / 122 113
Personalfuktuation: % natürlich / % insgesamt	7,3 / 13,5	7,0 / 13,0
Frauen in leitender Position: % der Führungskräfte ¹¹ / % des Verwaltungsrats	41 / 27	40 / 18
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden / Anzahl der Nationalitäten im Management ¹¹	144 / 109	147 / 109
Rate der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden) ¹²	0,11	0,12

UNTERNEHMENSETHIK	2015	2014
Zahl der gemeldeten / nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten ¹³	1 299 / 755	1 547 / 1 131
Inspektionen durch Behörden ohne wesentliche Beanstandungen (%)	98,4	97,9

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	2015	2014
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2 (1 000 t) ¹⁴	1 350,7	1 361,9
Wasserabfluss (Mio. m ³)	16,6	17,0

WEITERE INFORMATIONEN

zur Innovation:
Seite 44

WEITERE INFORMATIONEN

zum gesellschaftlichen
Engagement:
Seite 62

¹ Die Angaben beziehen sich nur auf Pharmaceuticals, Biosimilars von Sandoz und ophthalmologische Pharmazeutika von Alcon.

² Die Angaben beziehen sich nur auf klinische Studienprogramme der Phase II, nach dem Nachweis des Wirkkonzepts (Proof of Concept, POC) und nach dem Einschluss des ersten Patienten (First Patient, First Visit; FPFV). Die Angaben umfassen auch niedermolekulare und biologische Substanzen, neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, z.B. Erst- vs. Zweittherapie). Die Zahlen beziehen sich auf Indikationen, nicht auf Wirkstoffe.

³ Diese Angabe wurde infolge eines internen Berichterstattungsfehlers angepasst (2014 war die Zahl 30 angegeben worden).

⁴ Die Angaben umfassen Phase-III-Projekte nach Einschluss des ersten Patienten, für die noch kein Zulassungsantrag in den USA, der EU oder in Japan eingereicht wurde.

⁵ Therapien, die von Novartis entwickelt werden und von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurden

⁶ Die Angaben umfassen niedermolekulare und biologische Substanzen, neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe sowie neue Zielindikationen (definiert als neue Erkrankung oder neue Therapielinie, z.B. Erst- vs. Zweittherapie).

⁷ Diese Angabe wurde infolge eines internen Berichterstattungsfehlers angepasst (2014 war die Zahl 13 angegeben worden).

⁸ Fortzuführende Geschäftsbereiche

⁹ Gemäss Definition des Institute for Health Metrics and Evaluation, ohne Verletzungen

¹⁰ Der Personalbestand entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden im Gehaltszahlungssystem von Novartis. In der Angabe der Vollzeitstellenäquivalente wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Arbeitspensum unter 100% bereinigt. Stand aller Daten: 31. Dezember

¹¹ Führungspositionen werden lokal definiert.

¹² Angaben schliessen Mitarbeitende von Novartis sowie externes Personal ein, das von Novartis Mitarbeitenden angeleitet wird.

¹³ Die Berichterstattung wurde geändert und bezieht sich nicht mehr auf die Zahl der Fälle, sondern auf die Zahl der Hinweise. Da auf einen Fall mehrere Hinweise kommen können, ist die ausgewertete Zahl der Hinweise höher als die früher berichtete Zahl der Fälle. Ausserdem beziehen sich die Angaben auf das Datum, an dem ein Fall von Fehlverhalten gemeldet wurde, während sie sich früher auf das Datum bezogen, an dem ein Fall für die Untersuchung bestimmt wurde. Die Angaben zu 2014 wurden gemäss der neuen Methodik angepasst.

¹⁴ Scope 1: Feuerungen und Prozesse sowie Fahrzeuge; Scope 2: zugekaufte Energie

2015 AUF EINEN BLICK

Wer wir sind

Novartis ist ein global tätiges Gesundheitsunternehmen mit Sitz in Basel, Schweiz. Die Wurzeln des Unternehmens reichen über 150 Jahre zurück. Wir bieten medizinische Lösungen an, um damit auf die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften auf der ganzen Welt einzugehen. Die Produkte von Novartis sind in mehr als 180 Ländern erhältlich. Im Jahr 2015 haben wir damit fast eine Milliarde Menschen erreicht. Weltweit arbeiten rund 123 000 Menschen mit 144 Nationalitäten bei Novartis.

WEITERE INFORMATIONEN

www.novartis.com/about-us

Unser Umfeld

Die rasch wachsende Weltbevölkerung und die steigende Lebenserwartung verändern die Gesundheitsversorgung. Daraus ergeben sich für Novartis sowohl neue Chancen als auch neue Herausforderungen. Laut Schätzungen der Vereinten Nationen (UN) wird die Weltbevölkerung bis 2030 um über eine Milliarde Menschen zunehmen, wobei das grösste Wachstum in den Entwicklungsländern erwartet wird. Die über 60-Jährigen bilden den am schnellsten wachsenden Bevölkerungsanteil, der bis 2030 um 500 Millionen auf 1,4 Milliarden Menschen anwachsen wird.

Diese Faktoren tragen weltweit zu einer steigenden Nachfrage nach medizinischen Leistungen bei. Bei gleichbleibenden Wachstumsraten werden sich die globalen Gesundheits-

ausgaben bis 2025 voraussichtlich auf über USD 15 Billionen belaufen und damit mehr als verdoppeln. Regierungen und Krankenversicherungen suchen daher zunehmend nach Möglichkeiten, die Ausgaben unter Kontrolle zu halten. Sie bewerten heute genau, welche greifbaren Vorteile für die Patienten und Gesundheitssysteme sie im Gegenzug für ihre Gesundheitsausgaben erhalten.

Diese Entwicklungen bestätigen unseren Fokus auf Innovation und globale Reichweite. Und sie verdeutlichen, wie wichtig Kooperationen sind, um unser Know-how im Bereich neuer Wissenschaften und Technologien zu vertiefen.

WEITERE INFORMATIONEN

zu unserem Umfeld: Seite 14

Unsere Strategie

Novartis ist unserer Überzeugung nach gut auf eine Welt vorbereitet, in der immer mehr und immer ältere Menschen leben, deren gesundheitliche Bedürfnisse sich weiterentwickeln. Unsere Mission, unsere Vision und unsere Strategie unterstützen eine langfristige Wertschöpfung für unser Unternehmen, unsere Aktionäre und die Gesellschaft.

Wir wollen neue Wege finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen. Wir haben die Vision, ein vertrauenswürdiges, führendes Gesundheitsunternehmen zu sein, das die medizinische Praxis entscheidend verändert. Wir verfolgen die Strategie, mit wissenschaftlich fundierten

> 180

Länder, in denen die Produkte von Novartis erhältlich sind

972 Mio.

erreichte Patienten

49,4 Mrd.

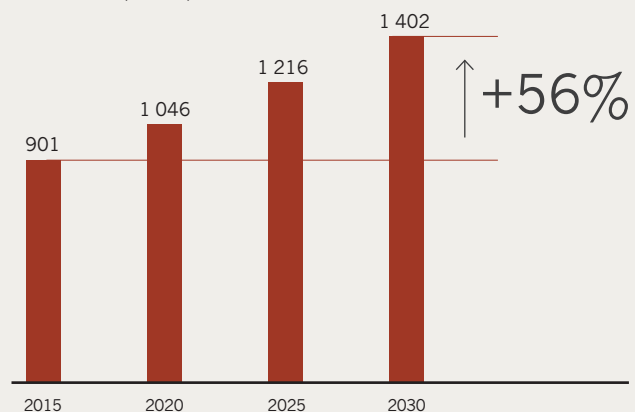
Nettoumsatz (USD)

208,3 Mrd.

Börsenkapitalisierung¹ (USD)

ALTERNDE BEVÖLKERUNG

2015–2030 (in Mio.)



■ Bevölkerung über 65 Jahre

¹ Stand: 31. Dezember 2015; ohne eigene Aktien

Quelle: Prognosen der Vereinten Nationen (UN)

Innovationen bessere Behandlungsergebnisse für die Patienten zu erzielen, und streben in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors eine Führungsposition an.

Wir investieren weiterhin stark in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und konzentrieren uns dabei auf Bereiche mit hohem Behandlungsbedarf.

Unsere Werte

Starke Werte prägen unsere Unternehmenskultur und helfen uns, die Strategie von Novartis im Einklang mit unserer Mission und Vision umzusetzen. 2015 haben wir unsere Werte im gesamten Konzern aktualisiert. Sie definieren das professionelle Verhalten, das wir von unseren Mitarbeitenden erwarten: Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Performance, Mut und Integrität.

Unser Portfolio

FÜHRENDE DIVISIONEN

Novartis hat 2015 mehrere Transaktionen abgeschlossen und sich damit auf branchenführende Geschäftsbereiche mit Innovationskraft und globaler Reichweite fokussiert: Arzneimittel, Augenheilkunde und Generika. Novartis hat zudem die Onkologieprodukte von GlaxoSmithKline (GSK) übernommen und damit die Position des Unternehmens in der Krebsbehandlung weiter ausgebaut. Gleichzeitig haben wir unser Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten in ein Joint Venture mit GSK überführt und unser Impfstoff- und Tiergesundheitsgeschäft verkauft.

UNTERSTÜTZUNG FÜR UNSERE DIVISIONEN

Novartis Institutes for BioMedical Research

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind der Innovationsmotor von Novartis und konzentrieren sich auf die Erforschung neuer Medikamente, die die medizinische Praxis entscheidend verändern können.

Novartis Business Services

Die Novartis Business Services (NBS) fassen die geschäftsunterstützenden Dienste der Divisionen von Novartis zusammen, um die Effizienz zu steigern und Prozesse zu standardisieren und zu vereinfachen. Sie sollen Produktivitätsgewinne generieren – damit wir auch in Zukunft in Forschung und Entwicklung investieren und solide finanzielle Ergebnisse erzielen können.

WEITERE INFORMATIONEN

zu unserer Strategie: Seite 16

zu unserer Kultur und unseren Werten: Seite 18

zu unserem Portfolio: Seite 19

NIBR: Seite 19

NBS: Seite 19

FÜHRENDE DIVISIONEN

Pharmaceuticals

entwickelt innovative, patentgeschützte Arzneimittel

Alcon

bietet das weltweit grösste Sortiment an Produkten für die Augenheilkunde

Sandoz

ein führendes Unternehmen der wachsenden Generikabranche

2015 AUF EINEN BLICK

Fortsetzung

Leistungskennzahlen

FINANZEN

Novartis erzielte 2015 mit den fortzuführenden Geschäftsbereichen eine solide Performance, die von den Wachstumsprodukten¹, Produktivitätsgewinnen und starken Ergebnissen der Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz gestützt wurde. Diese Faktoren trugen dazu bei, die Wertsteigerung des US-Dollars, die gedämpfte Konjunktur in wichtigen Schwellenländern und die schwache Entwicklung unserer Augenheilkunde-Division Alcon auszugleichen.

Der Nettoumsatz belief sich auf USD 49,4 Milliarden, was gegenüber 2014 in Berichtswährung einem Rückgang um 5%, bei konstanten Wechselkursen (kWk) jedoch einem Anstieg von 5% entspricht. Das operative Ergebnis betrug USD 9,0 Milliarden (-19%, -2% kWk). Dieser Rückgang beruht vor allem auf Abschreibungen auf den neuen Onkologieprodukten der Division Pharmaceuticals. Die operative Gewinnmarge betrug 18,2% des Nettoumsatzes. Der Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belief sich auf USD 7,0 Milliarden. Dies entspricht einem Rückgang um 34% (-18% kWk), der hauptsächlich durch einen Sonderaufwand in Höhe von USD 0,4 Milliarden im Jahr 2015 und einen ausserordentlichen Gewinn von USD 1,2 Milliarden im Vorjahr bedingt ist. Der Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen lag bei USD 2,92 und damit 33% (-17% kWk) unter dem Vorjahresbetrag.

Der gesamte Reingewinn stieg um 73% auf USD 17,8 Milliarden, was primär auf Gewinne aus unserer Portfolioumgestaltung zurückzuführen ist.

¹ Wachstumsprodukte sind Produkte, die 2010 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2019 durch Exklusivrechte geschützt sind; Ausnahme: Sandoz (nur Produkte, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden).

² Bei konstanten Wechselkursen und für fortzuführende Geschäftsbereiche

Der gesamte Free Cashflow belief sich 2015 auf USD 9,0 Milliarden und blieb um 16% hinter dem Vorjahresniveau zurück. Hauptursache für diesen Rückgang waren negative Wechselkurseffekte.

Wir präsentieren ausserdem unsere Kernergebnisse, die Auswirkungen von wesentlichen Veräusserungen und Akquisitionen sowie andere bedeutende Sonderposten unberücksichtigt lassen. Unser operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen betrug 2015 USD 13,8 Milliarden (-5%, +10% kWk). Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich aufgrund der höheren Umsätze und der gesteigerten Produktivität bei konstanten Wechselkursen um 1,3 Prozentpunkte. Dieser Erhöhung standen jedoch negative Wechselkurseffekte von 1,1 Prozentpunkten gegenüber, sodass sich insgesamt eine Marge von 27,9% des Nettoumsatzes ergab.

Der Kernreingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen betrug USD 12,0 Milliarden (-5%, +9% kWk), und der Kerngewinn pro Aktie belief sich auf USD 5,01 (-3%, +10% kWk).

INNOVATION

Unsere Anstrengungen in Forschung und Entwicklung führten 2015 zu 20 bedeutenden Zulassungen sowie 14 wichtigen Zulassungsanträgen. Eine entscheidende Zulassung in den USA und der EU betraf *Entresto* (früher LCZ696) zur Behandlung von Herzinsuffizienz. Zudem wurde *Cosentyx* in den USA und in der EU zur Behandlung von Psoriasis und in Europa zusätzlich zur Behandlung von Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans zugelassen. Auch *Tafinlar* + *Mekinist* wurde als erste Kombinationstherapie für Patienten mit metastasierendem Melanom in den USA und der EU zugelassen.

Die Division Sandoz baute ihre Führungsposition bei Biosimilars mit der US-Zulassung von *Zarxio* (Filgrastim) aus – dem

FINANZEN

5%

Erhöhung des Nettoumsatzes²

10%

Anstieg des operativen Kernergebnisses²

INNOVATION

9,0 Mrd.

Gesamter Free Cashflow (USD)

73%

Erhöhung des gesamten Reingewinns (in USD)

> 200

Projekte in klinischer Entwicklung

8,9 Mrd.

Ausgaben für Forschung und Entwicklung (USD)

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

66 Mio.

Patienten durch Programme erreicht, die den Zugang zur Gesundheitsversorgung verbessern

100%

der 20 wichtigsten Beeinträchtigungen, die zur globalen Krankheitsbelastung beitragen, werden durch unser Portfolio berücksichtigt

ersten Biosimilar, das unter dem neuen Zulassungsverfahren in den USA bewilligt wurde. Im Bereich der Augenheilkunde haben wir unter der Marke *AcrySof* drei neue Produktreihen an Intraokularlinsen für Patienten eingeführt, die sich einer Kataraktoperation unterziehen.

GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Wir haben 2015 das Programm Novartis Access ins Leben gerufen, das in Entwicklungsländern 15 Medikamente (mit und ohne Patentschutz) gegen chronische Erkrankungen erschwinglicher und leichter zugänglich machen soll. Das Medikamentenportfolio wird Regierungen und anderen Gesundheitsversorgern des öffentlichen Sektors für USD 1 pro Behandlung im Monat angeboten. Bislang wurde es in Kenia und Äthiopien eingeführt und soll im Laufe der Zeit auf rund 30 Länder ausgeweitet werden.

Unter der Malaria-Initiative von Novartis wurde 2015 eine Partnerschaft mit der gemeinnützigen Organisation Malaria No More geschlossen, um öffentliche Spenden für die Malaria-behandlung von Kindern in Afrika zu sammeln.

Sandoz hat in Äthiopien ein neues Programm gestartet, um die medizinische Versorgung von Mutter und Kind zu verbessern und die Mütter- und Säuglingssterblichkeit zu verringern. Alcon wiederum hat 552 Missionen unterstützt und damit mehr als 390 000 Patienten mit Augenerkrankungen erreicht.

Im Hinblick auf die ökologische Nachhaltigkeit hat sich Novartis bis 2020 neue Ziele gesetzt und sich unter anderem dazu verpflichtet, die Treibhausgasemissionen des Konzerns weiter zu senken. Wir haben in Eigeninitiative die Kosten pro Tonne Kohlendioxid ausstoß intern auf USD 100 festgesetzt und so einen zusätzlichen Anreiz für emissionsenkende Investitionen geschaffen.

Darüber hinaus hat Novartis neue Ansätze für den Umgang mit medizinischen Fachkräften erarbeitet und Werbemethoden angepasst, um ethisches Verhalten noch fester in der Unternehmenskultur zu verankern.

WEITERE INFORMATIONEN

zu unserer Performance: Seite 24

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten führten 2015 zu 20 bedeutenden Zulassungen und 14 wichtigen Zulassungsanträgen

Governance und Vergütung

Novartis machte weitere Fortschritte im Bereich Corporate Governance. Das Research & Development Committee des Verwaltungsrats kam viermal zusammen, um die Effektivität und Konkurrenzfähigkeit unserer Forschungs- und Entwicklungsorganisation zu bewerten, und bekräftigte damit den Fokus des Verwaltungsrats auf Innovation.

Zudem haben wir die Vielfalt in unserem Verwaltungsrat erhöht. So wurde Nancy C. Andrews, medizinische Wissenschaftlerin sowie Dekanin der Duke University School of Medicine und Vizekanzlerin für akademische Angelegenheiten der Duke University in den USA, im Februar in dieses Gremium berufen. Zwei weitere Kandidaten wurden für die Wahl in den Verwaltungsrat im Rahmen der ordentlichen Generalversammlung 2016 nominiert.

Darüber hinaus haben wir unsere Corporate Governance weiter gestärkt, indem wir auch die letzten Elemente der Minder-Initiative umgesetzt haben. Dazu zählen unter anderem bindende Abstimmungen der Aktionäre über die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Novartis sowie eine nicht bindende Abstimmung der Aktionäre über den Vergütungsbericht. Zudem haben wir die jährliche (Wieder-)Wahl des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Mitglieder des Vergütungsausschusses eingeführt.

Das Jahr 2015 stand ganz im Zeichen der Stabilisierung und Optimierung unseres Vergütungssystems. Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das Vergütungssystem auf Basis eines strikten Leistungsbeurteilungsprozesses auf die Geschäftsstrategie und die Aktionärsinteressen abzustimmen.

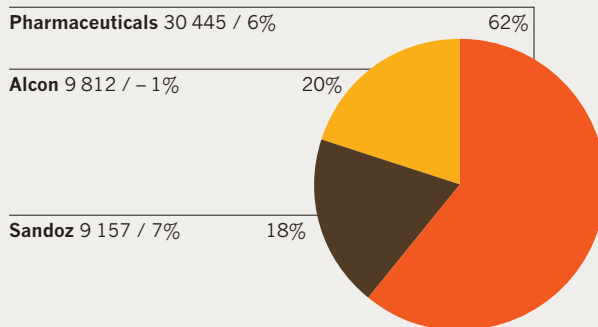
WEITERE INFORMATIONEN

zur Governance: Seite 76

zur Vergütung: Seite 110

NETTOUMSATZ 2015 DER FORTZUFÜHRENDENDEN GESCHÄFTSBEREICHE NACH DIVISIONEN

(in Mio. USD, Wachstum in % kWk¹ und Anteil der Division am Nettoumsatz)



¹ Bei konstanten Wechselkursen

STRATEGISCHER ÜBERBLICK





INHALT

- 14 UNSER UMFELD
- 16 UNSERE STRATEGIE
- 18 UNSERE KULTUR UND UNSERE WERTE
- 19 UNSER PORTFOLIO

FOTOESSAY

Gesundheitliche Betreuung zuhause

Bianca Würsch steigt in die kleine Kabine der Gondelbahn, ihre Tasche mit medizinischen Versorgungsartikeln neben sich. Langsam und schaukelnd geht es über steile Hänge hinauf in ein abgelegenes Bergdorf.

Gondelfahrten und schwer erreichbare Haushalte gehören zum Alltag von Bianca Würsch. Die engagierte 34-jährige Krankenpflegerin betreut alte Menschen in einer ländlichen Region der Zentralschweiz.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 21

UNSER UMFELD

Weitreichende demografische und ökonomische Entwicklungen verändern die Gesellschaften weltweit und prägen die Zukunft des Gesundheitswesens. Für Novartis ergeben sich daraus sowohl Chancen als auch neue Herausforderungen.

Die Weltbevölkerung wächst schnell und wird gleichzeitig immer älter. Den Vereinten Nationen (UN) zufolge erreichte die Weltbevölkerung im Jahr 2015 7,3 Milliarden und ist damit in den vergangenen zwölf Jahren um rund eine Milliarde Menschen gewachsen. In den nächsten 15 Jahren werden gemäss UN-Prognosen – hauptsächlich in den Entwicklungsländern – über eine Milliarde Menschen hinzukommen. Dabei spielt auch die steigende Lebenserwartung eine Rolle. Der Anteil der über 60-Jährigen wächst am schnellsten. Ihre Zahl dürfte bis 2030 um 500 Millionen auf 1,4 Milliarden steigen.

Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen vom Land in die Stadt ziehen und damit auch ihre Lebensweisen wie Ernährung und körperliche Aktivität verändern. Die Bevölkerungsverschiebung und die steigende Lebenserwartung tragen dazu bei, dass chronische Erkrankungen wie Diabetes, Krebs und Herzkrankheiten sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern zunehmen. Rund 63% aller Todesfälle weltweit sind auf chronische Krankheiten zurückzuführen. Und die Weltgesundheitsorganisation geht davon aus, dass dieser Anteil bis 2025 auf 70% steigen wird.

Insgesamt dürften die genannten Faktoren die Nachfrage nach medizinischen Leistungen weiter steigern. Sollten die Gesundheitsausgaben im gleichen Tempo weiter wachsen, würden sie sich weltweit bis 2025 auf USD 15 Billionen mehr als verdoppeln. Gleichzeitig zwingen wirtschaftliche Unsicherheit und knappe Budgets viele Regierungen und Krankenversicherungen dazu, das Ausgabenwachstum zu bremsen. Deutlich wurden diese Belastungen 2015 in der Haushaltskrise in Griechenland, der anhaltenden Konjunkturschwäche in weiten Teilen Europas und dem verlangsamten Wachstum in China. Die oben genannten Faktoren tragen auch dazu bei, dass Medikamentenpreise von Regierungen, Medien und Verbrauchern immer kritischer beobachtet werden.

INNOVATION UND BEHANDLUNGSERGEBNISSE

Vor diesem Hintergrund bewerten Regierungen und Versicherer immer eingehender, welchen Nutzen sie für ihre Gesundheitsausgaben erhalten, bevor sie Produkte und Dienstleistungen bezahlen. Sie stützen sich dabei auf greifbare Vorteile für die Patienten und die Gesundheitssysteme. Behandlungsergebnisse werden zunehmend als Massstab herangezogen, um die wirksamsten Therapien zu ermitteln. Die Kostenträger verlangen vermehrt nach Belegen für Behandlungsergebnisse und machen ihre Zahlungen davon abhängig.

So hat beispielsweise das US-Gesundheitsministerium (US Department of Health and Human Services) 2015 die Absicht bekannt gegeben, bis 2018 90% aller Medicare-Zahlungen an die Qualität oder den Wert der Behandlung zu knüpfen. Auch in anderen Ländern wie Frankreich werden ähnliche Vorgehensweisen vorangetrieben. Dabei werden die Preise und die Rückerstattung verschreibungspflichtiger Arzneimittel regelmässig neu überprüft und konkrete Nachweise für deren Wirksamkeit verlangt. In entwickelten Märkten wie Europa und den USA wird sich dieser Ansatz voraussichtlich schneller durchsetzen als in Japan und Entwicklungsländern.

Auch das Innovationstempo in der Gesundheitsbranche nimmt weiter zu: 2015 wurden 45 neue Wirkstoffe von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) zugelassen, im Vergleich zu 41 im Jahr 2014 und 27 im Jahr 2013.

Angesichts dieser Entwicklungen sehen wir uns in unserer Strategie bestätigt, mit unserem Fokus auf wissenschaftlich fundierte Innovationen bessere Behandlungsergebnisse für die Patienten zu erzielen. Die erwähnten Trends verdeutlichen, wie wichtig es ist, unsere Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen für bahnbrechende Innovationen fortzusetzen. Sie verdeutlichen auch, dass wir bessere Therapieergebnisse im Rahmen der alltäglichen Versorgung der Patienten belegen müssen.

Bis 2030 wächst die Weltbevölkerung voraussichtlich um mehr als

1 Mrd.

Die Zahl der über 60-Jährigen steigt voraussichtlich bis 2030 weltweit um

500 Mio.

Bei gleichbleibenden Wachstumsraten verdoppeln sich die Gesundheitsausgaben bis 2025 voraussichtlich auf USD

15 Billionen

Wir sind nach wie vor davon überzeugt, dass wir über eine solide Strategie verfügen, mit der wir Novartis heute und für die Zukunft wettbewerbsfähig positionieren

BRANCHENKONSOLIDIERUNG UND NEUE MARKTTEILNEHMER

Diese Trends ziehen einschneidende Veränderungen des Wettbewerbsumfelds nach sich. Die Pharmabranche befindet sich in einem Konsolidierungsprozess. So stieg 2015 die Zahl der Fusionen und Akquisitionen weiter an. Die innerhalb der Branche angekündigten Transaktionen beliefen sich auf einen Umfang von rund USD 429 Milliarden, gegenüber einem Volumen von USD 211 Milliarden im Jahr 2014.

Gleichzeitig nutzen neue Unternehmen ihr Know-how, um im Gesundheitswesen Fuss zu fassen oder ihre Präsenz zu erweitern. Darunter befinden sich viele Technologiefirmen, die von der zunehmenden Bedeutung von Daten und Datenmanagement in der Gesundheitsbranche profitieren wollen. So konzentrierte sich Verily (früher Google Life Sciences) anfänglich auf neuartige digitale Diagnosegeräte. Dazu gehört beispielsweise eine Kontaktlinse für Diabetiker, die den Blutzuckerspiegel überwacht und die in Zusammenarbeit mit unserer Augenheilkunde-Division Alcon entwickelt wird. Zudem baut Verily Kapazitäten im Gesundheitsdatenmanagement auf. IBM dagegen hat Unternehmen aufgekauft, die in der medizinischen Bildgebung tätig sind. Deren Know-how wurde mit der künstlichen Intelligenz des Supercomputers Watson kombiniert, um Ärzte bei der Diagnose und der Behandlung ihrer Patienten zu unterstützen. Die zunehmende Bedeutung von Gesundheitstechnologien könnte der Pharmabranche eine neue digitale Dimension eröffnen.

Diese Verschiebungen innerhalb der Branche zeigen, wie wichtig Kooperationen sind, um unsere Kompetenzen im Bereich neuer Wissenschaften und Technologien zu vertiefen. Gleichzeitig zeigen sie, dass Unternehmen über ausreichende Grösse und Innovationskraft verfügen müssen, um künftig im Wettbewerb zu bestehen. Dies war die Überlegung hinter der Umgestaltung unseres Geschäftsportfolios, die 2015 abgeschlossen wurde. Novartis konzentriert sich damit auf führende Divisionen, die in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors global tätig sind: patentgeschützte Arzneimittel, Generika und Produkte für die Augenheilkunde. Der Umbau unseres Geschäftsportfolios war ein entscheidender Schritt, um unsere Strategie weiterverfolgen zu können.

Wir sind nach wie vor der Überzeugung, dass wir über eine solide Strategie verfügen, mit der wir Novartis heute und für die Zukunft wettbewerbsfähig positionieren. Wir setzen unsere Strategie konsequent um und ergreifen zusätzliche Massnahmen, um Innovationen voranzutreiben, Kapazitäten aufzubauen und damit vom zunehmenden Fokus auf Behandlungsergebnisse zu profitieren, unsere Unternehmenskultur zu stärken und die betriebliche Effizienz weiter zu steigern.

WEITERE INFORMATIONEN

zu unserer Performance: Seite 24

zu Forschung und Entwicklung: Seite 44

zu Risiken: Seite 169



Krankenpflegerin Margrit Locher besucht Maria Matter in ihrem Zuhause in den Bergen und hilft ihr dabei, mit ihrem Schmerzmittel zurechtzukommen.



UNSERE STRATEGIE

Novartis verfolgt eine solide Strategie, um in einer Welt zu bestehen, in der immer mehr und immer ältere Menschen leben und in der sich die gesundheitlichen Bedürfnisse immer weiterentwickeln. Unsere Mission und unsere Vision ergänzen diese Strategie und tragen zusammen zu einer langfristigen Wertschöpfung für unser Unternehmen, unsere Aktionäre und die Gesellschaft bei.

Mission, Vision und Strategie von Novartis sind fest verankert in der langjährigen Geschichte des Unternehmens und dessen Tradition, im Innovationsbereich eine Führungsposition einzunehmen. Mit unserer Mission wollen wir beschreiben, warum wir als Unternehmen bestehen, während unsere Vision die anspruchsvollen Ziele verdeutlicht, die wir anstreben. Zusammen mit unserer Strategie leiten sie uns zielsicher auf unserem Weg in die Zukunft.

UNSERE MISSION

Wir wollen neue Wege finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen.

Wir nutzen wissenschaftlich fundierte Innovationen, um einige der grössten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen.

Dabei wollen wir Mehrwert für jene schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

UNSERE VISION

Wir wollen als vertrauenswürdigen, führendes Gesundheitsunternehmen wahrgenommen werden, das die medizinische Praxis verändert.

UNSERE STRATEGIE

Wir verfolgen die Strategie, mit wissenschaftlich fundierten Innovationen bessere Behandlungsergebnisse für Patienten zu erzielen, und streben in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors eine Führungsposition an.

Wissenschaftlich fundierte Innovationen

Unserer Ansicht nach werden Innovationen, die bahnbrechende Medikamente und Produkte hervorbringen, in den kommenden Jahren für die Gesundheitsbranche wichtiger denn je. Wir investieren weiterhin stark in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und konzentrieren uns dabei auf Bereiche mit hohem Behandlungsbedarf. Der Nachschub für unsere Produktpipeline baut auf einen besonderen Forschungs- und Entwicklungsansatz, bei dem wir wissenschaftlichen Fortschritten den Vorrang vor dem Marktpotenzial einräumen.

Innovationen auf Basis einer starken Forschung bilden das Herzstück von Novartis

Unser Ansatz für nachhaltiges Wachstum

UNSERE MISSION	UNSERE VISION	UNSERE STRATEGIE	UNSERE WERTE
Neue Wege zu finden, um Menschen zu einem besseren und längeren Leben zu verhelfen	Ein vertrauenswürdigen, führendes Gesundheitsunternehmen zu sein, das die medizinische Praxis verändert	Wissenschaftlich fundierte Innovationen Bessere Behandlungsergebnisse Führungsposition in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors	Innovation Qualität Zusammenarbeit Performance Mut Integrität

Langfristige Wertschöpfung

Wir wollen innovative Produkte für Wachstumsbereiche des Gesundheitssektors entwickeln, in denen wir wirklich etwas verbessern können

Unsere Forschungs- und Entwicklungsstrategie zielt darauf ab, therapeutische Bereiche zu verstärken, in denen wir bereits erfolgreich sind, wie Onkologie, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Augenheilkunde, Biosimilars und Neurologie. Darüber hinaus wollen wir in neue Krankheitsgebiete expandieren, in denen Innovationsbedarf besteht. Dazu zählen Immunonkologie, altersbedingte Erkrankungen und regenerative Medizin sowie Infektionskrankheiten.

Bessere Behandlungsergebnisse

Unser Ziel ist es, Medikamente und Medizinprodukte zu entwickeln, die Patienten und Gesundheitsversorgern echten Mehrwert bieten. Diese Vorteile können darin bestehen, die Kosteneffizienz einer qualitativ hochwertigen Versorgung zu verbessern oder das Leben von Patienten zu verlängern. Wir entwickeln Dienstleistungen und Technologien, um den Nutzen unserer Kernprodukte zu erhöhen – oft in Zusammenarbeit mit Gesundheitsversorgern und Technologieunternehmen.

Führungsposition in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors

Wir wollen innovative Produkte für Wachstumsbereiche des Gesundheitssektors entwickeln, in denen wir wirklich etwas verbessern können. Wir konzentrieren uns auf patentgeschützte Medikamente, Generika und die Augenheilkunde – Segmente, in denen wir über die nötige Innovationskraft und globale Reichweite verfügen, um wettbewerbsfähig zu sein. Gleichzeitig bauen wir unsere Präsenz in den Schwellenländern in Asien, Afrika und Lateinamerika aus, wo die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Medikamenten und medizinischer Versorgung stark wächst.

WEITERE INFORMATIONEN

zur Innovation: Seite 44



Ein typischer Arbeitsalltag: Pflegefachkraft Sybilla Blumer unternimmt Hausbesuche in ländlichen Gemeinden und auf Höfen in den Bergen der Zentralschweiz.



UNSERE KULTUR UND UNSERE WERTE

Talentierte und engagierte Menschen mit unterschiedlichstem Hintergrund spielen bei der Umsetzung unserer Strategie eine entscheidende Rolle. Wichtig ist auch die Art und Weise, wie diese Strategie realisiert wird. Deshalb fördern wir eine Unternehmenskultur, die zum Erfolg des Unternehmens beiträgt, indem sie unseren Mitarbeitenden klare Werte für ihre Tätigkeit vorgibt.

UNSERE KULTUR

Die traditionell leistungsorientierte Kultur von Novartis hat sich über Jahre bewährt und unsere Fähigkeit unterstützt, gute Ergebnisse zu erzielen. Auch in Zukunft wird Leistung für uns wichtig bleiben. Angesichts der schnellen Veränderungen im Gesundheitswesen, unserer fokussierten Strategie und der Portfolioumgestaltung im Jahr 2015 setzen wir bei unserer Unternehmenskultur jedoch neue Schwerpunkte. Wir arbeiten daran, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die unsere Mitarbeitenden bei der Bewältigung neuer Herausforderungen unterstützt.

UNSERE WERTE

Unsere Werte prägen unsere Unternehmenskultur und helfen uns, die Strategie von Novartis im Einklang mit unserer Mission und Vision umzusetzen. Sie definieren das professionelle Verhalten, das wir von unseren Mitarbeitenden erwarten. Bei unseren Aktivitäten zur Einstellung neuer Mitarbeitender, bei der Erarbeitung von Entwicklungsprogrammen für Mitarbeitende, den individuellen Leistungsbeurteilungen sowie Entscheidungen über Prämien orientieren wir uns an sechs Werten, die 2015 unternehmensweit eingeführt wurden. Umfassende Schulungsprogramme stellen sicher, dass unsere Mitarbeitenden die Werte kennen und sie im Geschäftsalltag umzusetzen wissen.

Innovation

Innovation auf Basis einer starken Forschung bildet das Herzstück von Novartis und ist ein entscheidendes Element unserer Strategie. Wir fördern eine Kultur der Innovation, indem wir unsere Mitarbeitenden ermutigen, zu experimentieren und kalkulierte Risiken einzugehen. Unser Ziel ist es, kreatives Denken zu fördern, das praktische Lösungen für gesundheitliche und geschäftliche Herausforderungen hervorbringt.

Qualität

Nur wenn wir eine hohe Qualität unserer Produkte sicherstellen, können wir eine zuverlässige Versorgung mit wichtigen Medikamenten

gewährleisten und das Vertrauen unserer Kunden und der Gesellschaft gewinnen. Unsere konsequente Ausrichtung auf höchste Qualität umfasst auch verbesserte Standards und Technologien sowie Schulungen unserer Mitarbeitenden.

Zusammenarbeit

Wir fördern die Zusammenarbeit unserer Mitarbeitenden, um Patienten und Anbieter von Gesundheitsleistungen effizient mit innovativen neuen Produkten zu versorgen. So profitieren wir von der Vielfalt und Kreativität unserer Mitarbeitenden auf der ganzen Welt.

Performance

Die Mitarbeitenden von Novartis sind für ihre Ergebnisorientierung bekannt und zeigen oft aussergewöhnlichen Einsatz, um ihre Ziele zu erreichen. Wir streben danach, diesen Willen zu persönlichen und gemeinsamen Leistungen zu stärken und gleichzeitig unsere hohen ethischen Standards zu wahren.

Mut

Wir wollen, dass unsere Mitarbeitenden ihre Meinung äussern, konventionelle Denkweisen infrage stellen und für ihre Ideen eintreten. Wir möchten auch, dass sie bei Widerständen oder moralischen Konflikten den Mut haben, das Richtige zu tun. Sie müssen stark genug sein, für neue Ideen Risiken einzugehen, auch auf die Gefahr hin, zu scheitern.

Integrität

Auf integre Weise hohe Leistungen zu erzielen, ist das grundlegende Prinzip unserer Tätigkeit und eine entscheidende Voraussetzung, um von der Gesellschaft und den Regierungen weiterhin Unterstützung zu erhalten. Unser Verhaltenskodex gibt hohe ethische Standards vor. Durch umfangreiche Schulungen stellen wir sicher, dass unsere Mitarbeitenden diese Standards bei ihrer Arbeit anzuwenden wissen. Wir setzen unseren Kodex auch entschlossen durch, gehen Meldungen von möglichem Fehlverhalten nach und greifen wenn nötig konsequent korrigierend ein.

Wir arbeiten daran, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die unsere Mitarbeitenden bei der Bewältigung neuer Herausforderungen unterstützt

UNSER PORTFOLIO

Im Jahr 2015 hat Novartis eine Umgestaltung des Geschäftsportfolios abgeschlossen und damit ihre Aktivitäten auf führende Divisionen fokussiert, die über Innovationskraft und globale Reichweite verfügen: Arzneimittel, Augenheilkunde und Generika. Zudem haben wir unsere neue Dienstleistungsorganisation weiter aufgebaut, um die divisionenübergreifende Zusammenarbeit und Effizienz zu verbessern. Mit diesen Massnahmen positionieren wir uns für zukünftiges Wachstum und stärken unsere Fähigkeit, langfristig Mehrwert zu schaffen.

FÜHRENDE DIVISIONEN

Novartis hat 2015 eine Reihe von Transaktionen abgeschlossen und sich damit auf branchenführende Divisionen fokussiert. Mit starken globalen Positionen in den Bereichen patentgeschützte Arzneimittel, Generika und Augenheilkunde besitzt das Unternehmen die erforderliche Grösse, um auch in Zukunft neue Produkte zu entwickeln, die den sich verändernden Gesundheitsbedürfnissen in den Märkten weltweit Rechnung tragen.

Im Rahmen dieser Transaktionen hat Novartis die Onkologieprodukte von GlaxoSmith-Kline (GSK) übernommen und damit die Position des Unternehmens in der Krebsbehandlung weiter ausgebaut. Zudem haben Novartis und GSK ihre Selbstmedikationsgeschäfte in einem Gemeinschaftsunternehmen zusammengeführt, das im Weltmarkt für rezeptfreie Medikamente eine Spitzenposition einnimmt und an dem Novartis zu 36,5% beteiligt ist. Gleichzeitig hat Novartis die Division Vaccines mit Ausnahme des Segments für Grippeimpfstoffe an GSK verkauft. Das Grippeimpfstoffgeschäft wurde an CSL Limited und das Animal-Health-Geschäft an Eli Lilly veräussert.

WEITERE INFORMATIONEN
NIBR und Innovation: Seite 44

UNTERSTÜTZUNG FÜR UNSERE DIVISIONEN

Novartis Institutes for BioMedical Research

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind mit weltweit mehr als 6 000 Wissenschaftlern und Ärzten der Innovationsmotor von Novartis. Sie konzentrieren sich auf die Erforschung neuer Medikamente, die die medizinische Praxis entscheidend verändern können.

Novartis Business Services

Die Novartis Business Services (NBS) fassen die geschäftsunterstützenden Dienste für alle Divisionen von Novartis zusammen, um die Effizienz zu steigern und Prozesse zu standardisieren und zu vereinfachen. Die Organisation umfasst sechs Dienstleistungsbereiche: operative Finanzberichterstattung und Rechnungswesen, Personaldienstleistungen, Informationstechnologie, Beschaffung, Dienstleistungen zum Lebenszyklus von Produkten sowie Immobilienverwaltung und Gebäudedienstleistungen. Die Novartis Business Services beschäftigen derzeit rund 9 500 Mitarbeitende. Ihre Aufgabe besteht darin, Produktivitätsgewinne zu generieren, damit wir auch in Zukunft in Forschung und Entwicklung investieren und solide finanzielle Ergebnisse erzielen können.

Unsere Divisionen

PHARMACEUTICALS

Wir entwickeln innovative, patentgeschützte Arzneimittel und sind führend in der Entwicklung und Vermarktung von Medikamenten für die Onkologie sowie die Allgemein- und Spezialmedizin.

ALCON –

AUGENHEILKUNDE

Wir bieten Produkte an, die Menschen zu einem besseren Sehvermögen verhelfen und so ihre Lebensqualität erhöhen, und wir verfügen über das weltweit grösste Sortiment an Produkten für die Augenheilkunde.

SANDOZ – GENERIKA

Wir sind ein führendes Unternehmen der rasch wachsenden Generikabranche, das über ein breites Spektrum von Therapiebereichen mehr als 1 000 verschiedene Arten qualitativ hochwertiger, preisgünstiger Medikamente anbietet.



1



2



3

- 1 Pflegefachkraft Sybilla Blumer auf dem Weg zu einem Hausbesuch im Bergdorf Wiesenberg in der Schweiz.
- 2 Sybilla Blumer kontrolliert die Medikamente für Walter Imboden nach seiner Zehenoperation.
- 3 Krankenpflegerin Margrit Locher hilft Jobst von Buddenbrock in seinem Haus in den Bergen bei Stans, Schweiz.
- 4 Bianca Würsch trifft bei Rene-Marcel Hagenbach ein, um ihm beim Anpassen seiner neuen Beinprothese zu helfen.



4

Häusliche Pflege erfüllt in der Schweiz eine wichtige Funktion. Die Zahl älterer Menschen nimmt wie überall auf der Welt rapide zu; deshalb müssen für diese wachsende Bevölkerungsgruppe Betreuungsmöglichkeiten geschaffen werden

→ FORTSETZUNG VON SEITE 13

Ein 72-jähriger Mann, dem kürzlich ein Bein amputiert wurde, ein 75-Jähriger, der Hilfe mit seinen Parkinson-Medikamenten benötigt, sowie eine Gruppe von älteren Nonnen, die in einem abgelegenen Kloster leben, sie alle gehören zu den Menschen, die Bianca Würsch betreut. Sie zählt zu den über 100 Pflegekräften, die für eine lokale Organisation der Spitex arbeiten, eines gemeinnützigen Verbands, der in der ganzen Schweiz ambulante Pflege anbietet.

Die häusliche Pflege erfüllt eine wichtige Funktion. Die Zahl älterer Menschen in der Schweiz nimmt wie überall auf der Welt rapide zu. Deshalb müssen für diese wachsende Bevölkerungsgruppe Betreuungsmöglichkeiten geschaffen werden. Der Anteil der über 60-Jährigen in der Schweiz, der heute rund 25% der Bevölkerung ausmacht, soll Prognosen zufolge bis 2030 auf über 30% steigen.

Die Betreuung zuhause hat in der Schweiz eine lange Tradition. Die Spitex-Verbände werden normalerweise von den Gemeinden oder Kantonen unterstützt. Auch die Krankenkassen übernehmen zumindest einen Teil der Kosten.

Für Bianca Würsch und ihre Kollegen beginnt der Tag mit einer Besprechung um 7 Uhr morgens im Spitex-Büro gleich neben dem örtlichen Spital in Stans. Anschliessend schultern sie ihre Taschen mit der Ausrüstung und machen ihre Runde.

Viele der knapp 800 von dem lokalen Spitex-Verband betreuten Menschen leben auf dem Land und auf abgelegenen Höfen, die nur über schmale Bergstrassen oder mit kleinen Gondelbahnen erreichbar sind; manche dieser Bahnen führen nur zu einem einzigen Haushalt. Wenn im Winter Schnee liegt, schnüren die Spitex-Mitarbeitenden gelegentlich auch die Schneeschuhe, um die entlegensten Winkel zu erreichen.

Die Spitex-Mitarbeitenden pflegen und helfen im Haushalt, haben ein Auge auf Menschen, die in abgelegenen Gebieten leben, und sind für sie auch wichtige Bezugspersonen. Spitex-Mitarbeiterin Margrit Locher betreut beispielsweise einen alleinstehenden Mann, der an Demenz leidet. Sie weiss, dass er launisch sein kann. Auf dem Weg zu seinem Haus wirft sie einen Blick in seinen Briefkasten, um zu sehen, ob er die Kraft hatte, die Post zu holen. „Ich weiss dann immer, ob es ihm gut geht“, sagt sie. Sie wäscht seine Füsse, wechselt einen Verband und unterhält sich mit ihm, bevor sie sich zum nächsten Hausbesuch aufmacht.

Später besucht Margrit Locher die 79-jährige Maria Matter, die Schmerzmittel braucht, weil sie bei der Pflaumenernte vom Baum gefallen ist. Spitex-Mitarbeitende wechseln regelmässig ihr Morphinpflaster und kontrollieren die Medikamentengabe. Während ihres Besuchs geht Margrit Locher mit Maria Matter ein paar Schritte nach draussen, um ihren Rosengarten zu bewundern.

Die Spitex-Mitarbeitenden nehmen sich die Zeit, mit den betreuten Menschen zu plaudern und zu scherzen. Doch müssen sie auch die Uhr im Auge behalten, da für jede Dienstleistung ein bestimmtes Zeitbudget zur Verfügung steht – oft nur 30 Minuten oder weniger. Und sie wollen sich bei ihrem nächsten Hausbesuch nicht verspäten.

PERFORMANCE





INHALT

24	ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE
25	Finanzielle Performance
26	Innovationskraft
28	Qualität
29	Mitarbeitende
31	Corporate Responsibility
34	PERFORMANCE DER DIVISIONEN
34	Pharmaceuticals
36	Alcon
38	Sandoz

FOTOESSAY

Im Einsatz gegen die häufigste Todesursache bei kleinen Kindern

In einem Armenviertel von Bangladeschs Hauptstadt Dhaka führt eine kleine Armee von Gesundheitshelferinnen in gelben Gewändern einen unentwegten Kampf gegen die häufigste Todesursache bei kleinen Kindern.

Weltweit sterben jedes Jahr rund 2 Millionen Kinder an Lungenentzündung. Besonders gravierend ist die Belastung in einem Land wie Bangladesch, wo ein Drittel der Bevölkerung nicht älter als 14 Jahre ist.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 40

ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

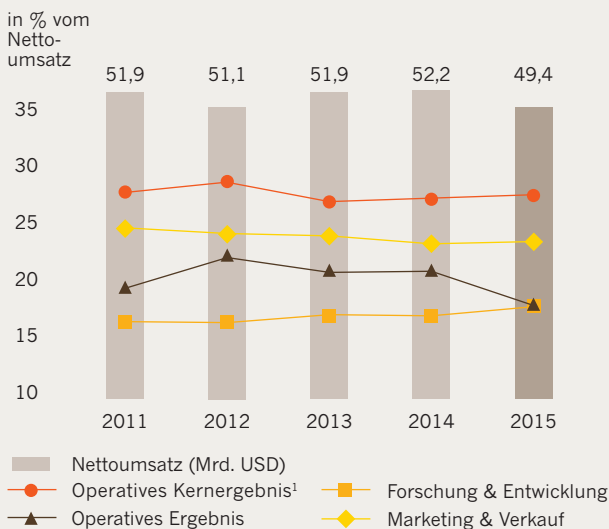
Novartis erzielte 2015 mit ihren fortzuführenden Geschäftsbereichen eine solide Performance und schloss gleichzeitig eine umfangreiche Portfolioumgestaltung erfolgreich ab. Bei konstanten Wechselkursen wurden Umsatz und operatives Kernergebnis gesteigert. Unsere Innovationskraft brachte erneut wichtige neue Therapien in Bereichen wie Herzinsuffizienz und Krebs hervor und trug dazu bei, unser Portfolio zu verjüngen und das Wachstum zu unterstützen. Auch in den Bereichen Personalmanagement und Qualitätssicherung erzielten wir Fortschritte. Darüber hinaus starteten wir ein neues Programm, um den Zugang zu Medikamenten in Entwicklungsländern zu verbessern.

KENNZAHLEN¹

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2015	2014	Veränderung in %	
			USD	Konstante Wechselkurse
Nettoumsatz mit Dritten aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	49 414	52 180	- 5	5
Operatives Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	8 977	11 089	- 19	- 2
Operative Marge (%)	18,2	21,3		
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	7 028	10 727	- 34	- 18
Reingewinn/-verlust aus aufgegebenen Geschäftsbereichen ²	10 766	- 447		
Reingewinn ²	17 794	10 280	73	91
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ³ (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	2,92	4,39	- 33	- 17
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ^{2,3} (USD) aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	4,48	- 0,18		
Total verwässerter Gewinn pro Aktie ^{2,3} (USD)	7,40	4,21	76	94
Operatives Kernergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	13 790	14 473	- 5	10
Operative Kernmarge (%)	27,9	27,7		
Kernreingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	12 041	12 653	- 5	9
Kerngewinn pro Aktie ³ (USD) aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	5,01	5,19	- 3	10
Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen	9 259	10 934	- 15	
Free Cashflow	9 029	10 762	- 16	

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS, OPERATIVES KERNERGEBNIS¹, FORSCHUNG & ENTWICKLUNG, MARKETING & VERKAUF AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN IN % DES NETTOUMSATZES



NETTOUMSATZ 2015 AUS FORTZUFÜHRENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN NACH REGIONEN

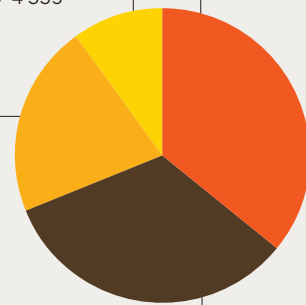
(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)

USA 37% / 18 079

Kanada und Lateinamerika 9% / 4 335

Asien/Afrika/
Australasien 21% / 10 528

Europa 33% / 16 472



¹ Dieser Geschäftsbericht enthält Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kernergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen und Free Cashflow. Novartis ist der Auffassung, dass die Offenlegung dieser Nicht-IFRS-Kennzahlen den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht. Kernkennzahlen klammern Positionen aus, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, wie die Auswirkungen bestimmter wesentlicher Sonder- und anderer Positionen im Zusammenhang mit Veräusserungen und Akquisitionen, sowie andere Sonderpositionen, die sich auf mehr als USD 25 Millionen belaufen. Berechnungen zu konstanten Wechselkursen bezwecken die Eliminierung von Wechselkurseffekten und ermöglichen so die Einschätzung von Veränderungen in der konsolidierten

Erfolgsrechnung unter Ausschluss des Einflusses von Wechselkursschwankungen. Der Free Cashflow ist ein Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz von vorhandenen flüssigen Mitteln zu operieren. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen, einschliesslich der Überleitungsrechnungen, finden sich ab Seite 172.

² Der Reingewinn aufgebener Geschäftsbereiche und der Reingewinn des Konzerns beinhalten ausserordentliche Veräusserungsgewinne. Die Definition der fortzuführenden und der aufgegebenen Geschäftsbereiche findet sich auf Seite 153.

³ Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2015: 2 403 Millionen (2014: 2 426 Millionen)

5%

Erhöhung des
Nettoumsatzes¹ (kWk)
(2014: 3%)

10%

Anstieg des operativen
Kernergebnisses¹
(kWk)
(2014: 7%)

27,9%

beträgt die Kernmarge
2015 und erhöht sich
damit trotz starker
negativer Wechsel-
kurseffekte geringfügig
gegenüber 2014

FINANZIELLE PERFORMANCE

Novartis verzeichnete 2015 mit ihren fortzuführenden Geschäftsbereichen eine solide Performance, die vom Erfolg der Wachstumsprodukte², von den anhaltenden Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung sowie den starken Ergebnissen der Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz unterstützt wurde. Diese Faktoren trugen dazu bei, die Belastungen durch die Wertsteigerung des US-Dollar, die gedämpfte Konjunktur in wichtigen Schwellenländern und die schwache Entwicklung von Alcon, unserer Division für Augenheilkunde, auszugleichen.

Unter Ausschluss des Einflusses von Wechselkursveränderungen und Sonderposten wächst das Basisgeschäft des Konzerns weiter, wobei die Kernmargen steigen.

Der Nettoumsatz belief sich auf USD 49,4 Milliarden. In Berichtswährung entspricht dies gegenüber 2014 einem Rückgang um 5%, bei konstanten Wechselkursen (kWk) jedoch einem Anstieg von 5%. Das operative Ergebnis betrug USD 9,0 Milliarden (-19%, -2% kWk), was hauptsächlich den Abschreibungen auf neuen Vermögenswerten des Onkologiebereichs in der Division Pharmaceuticals zuzuschreiben war. Die operative Gewinnmarge betrug 18,2% des Nettoumsatzes. Der Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belief sich auf USD 7,0 Milliarden. Dies entspricht einem Rückgang um 34% (-18% kWk), der hauptsächlich durch einen Sonderaufwand in Höhe von USD 0,4 Milliarden im laufenden Jahr und einen ausserordentlichen Gewinn von USD 1,2 Milliarden im Vorjahr bedingt ist. Der Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen lag bei USD 2,92 und damit 33% (-17% kWk) unter dem Vorjahreswert.

Insgesamt belief sich der Reingewinn auf USD 17,8 Milliarden. Dies entspricht einem Plus von 73% gegenüber 2014, das Gewinnen aus der Portfolioumgestaltung zu verdanken ist.

Der gesamte Free Cashflow belief sich 2015 auf USD 9,0 Milliarden und blieb hauptsächlich aufgrund negativer Wechselkurseffekte um 16% unter dem Vorjahresniveau.

Damit Investoren die Gesundheit unseres Basisgeschäfts besser beurteilen können, stellen wir auch unsere Kernergebnisse dar, die Auswirkungen von Veräusserungen, Akquisitionen

und anderen bedeutenden Sonderposten ausschliessen. Das operative Kerneergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen lag 2015 bei USD 13,8 Milliarden (-5%, +10% kWk). Die operative Kerngewinnmarge erhöhte sich aufgrund der Umsatz- und Produktivitätssteigerungen bei konstanten Wechselkursen um 1,3 Prozentpunkte. Dieser Erhöhung stand jedoch ein negativer Wechselkurseffekt von 1,1 Prozentpunkten gegenüber, sodass die Kernmarge gegenüber 2014 geringfügig auf 27,9% des Nettoumsatzes stieg.

Der Kernreingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen belief sich auf USD 12,0 Milliarden (-5%, +9% kWk), und der Kerngewinn pro Aktie betrug USD 5,01 (-3%, +10% kWk).

Wachstum

Unser Portfolio von Wachstumsprodukten trug 2015 in allen Divisionen weiterhin zur Performance bei. Der Umsatz mit Wachstumsprodukten erhöhte sich um 17% auf USD 16,6 Milliarden und erreichte einen Anteil von 34% am Nettoumsatz des Konzerns. Dies unterstreicht unsere Fähigkeit zur Erneuerung unseres Produktportfolios und trug dazu bei, die Auswirkungen ablaufender Patente wettzumachen. In der Division Pharmaceuticals stieg der Umsatz mit Wachstumsprodukten um 33% (kWk), wobei sich ihr Anteil am Nettoumsatz gegenüber 2014 von 36% auf 44% erhöhte.

Zu den pharmazeutischen Wachstumsprodukten zählten 2015 *Gilenya* (USD 2,8 Milliarden, +21% kWk), unser orales Medikament gegen multiple Sklerose, *Tasigna* (USD 1,6 Milliarden, +16% kWk), ein Medikament gegen chronische myeloische Leukämie, sowie *Afinitor* (USD 1,6 Milliarden, +10% kWk) zur Behandlung verschiedener Krebserkrankungen.

Obwohl sich die Performance von Alcon 2015 insgesamt abschwächte, entwickelten sich einige Produkte weiterhin gut. Alcon verzeichnete weitere Umsatzsteigerungen bei den innovativen Kontaktlinsen *Dailies Total1* sowie zweistellige Zuwachsraten bei den Fixkombinationen zur Glaukombehandlung und bei *Systane* gegen trockene Augen. Auch der Umsatz mit chirurgischem Einwegmaterial für die Katarakt- und Vitreoretinalchirurgie konnte gesteigert werden.

In der Division Sandoz wuchs der Umsatz mit Biopharmazeutika, darunter Biosimilars –

¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

² Wachstumsprodukte sind Produkte, die 2010 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2019 durch Exklusivrechte geschützt sind; Ausnahme: Sandoz (nur Produkte, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden). Wachstumsmärkte sind alle Märkte ausser den USA, Kanada, Westeuropa, Japan, Australien und Neuseeland.

ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

Fortsetzung

Folgepräparate komplexer, biotechnologisch hergestellter Medikamente –, weltweit um 39% (kWk) auf USD 772 Millionen.

Die Anstrengungen zur Expansion in Wachstumsmärkten² wie in Asien, Afrika und Lateinamerika waren weiterhin erfolgreich. Aufgrund der sich insgesamt abschwächenden Konjunktur in China, Brasilien, Indien und anderen Ländern verlangsamte sich jedoch das Wachstum in diesen Märkten. So stieg der Nettoumsatz in den Schwellenländern um 7% (kWk) auf USD 12,4 Milliarden, angeführt von der Türkei mit einem Plus von 14% (kWk) und Brasilien mit einem Zuwachs von 12% (kWk).

Produktivität

Im Rahmen der anhaltenden Bemühungen zur Steigerung der Produktivität ermittelte Novartis im vergangenen Jahr weitere Synergien zwischen den Divisionen. Damit wurden 2015 Produktivitätsgewinne von insgesamt USD 3,2 Milliarden erzielt, was 6% des Nettoumsatzes entspricht. Die Novartis Business Services (NBS), die divisionsübergreifende Dienstleistungseinheit, die im vergangenen Jahr ihren Betrieb aufnahm, spielten dabei eine Schlüsselrolle. Die NBS wickeln Dienstleistungen in zunehmendem Mass über ihre Global Service Centers ab und lagern ausgewählte Dienstleistungen an Dritte aus.

Die bedeutendsten Einsparungen wurden im Beschaffungswesen erzielt. So wurden bei Waren und Dienstleistungen über USD 1,7 Milliarden eingespart, was rund 8% der von den Beschaffungsorganisationen verwalteten Ausgaben entspricht.

Eine 2010 gestartete Initiative zur Optimierung des globalen Produktionsnetzwerks bringt weiterhin Ergebnisse. So gaben wir 2015 Pläne bekannt, die Produktionsstandorte von Sandoz in Frankfurt und Gerlingen, Deutschland, sowie Turbhe, Indien, aufzugeben. Zudem schlossen wir eine Anlage der Division Pharmaceuticals in Resende, Brasilien, veräusserten einen Standort von Alcon in Kaysersberg, Frankreich, sowie eine pharmazeutische Anlage in Taboão da Serra, Brasilien, und kündigten einen Stellenabbau an einem Standort der Division Pharmaceuticals in Ringaskiddy, Irland, an. Damit wurden oder werden bislang 25 Standorte unserer fortzuführenden Geschäftsbereiche restrukturiert oder veräussert. Diese Massnahmen tragen dazu bei, die Produktionskapazitäten anzupassen und die Effizienz weiter zu steigern.

INNOVATIONSKRAFT

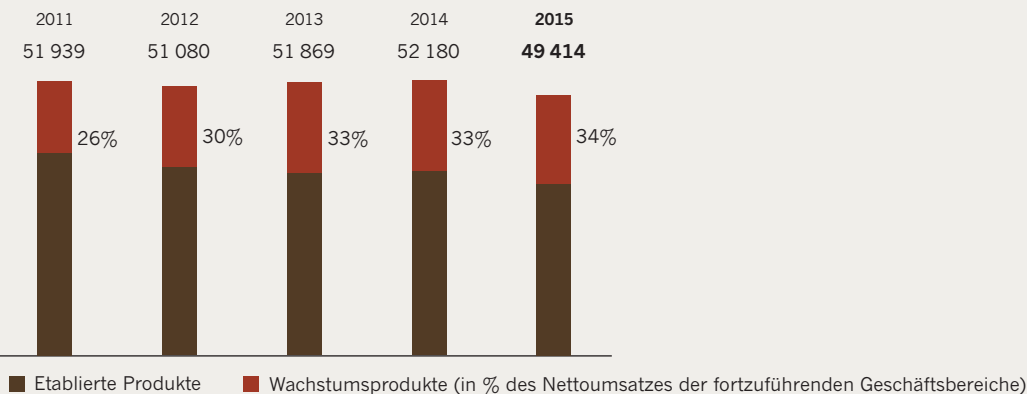
Mit 20 bedeutenden Zulassungen in Schlüsselmärkten und 14 wichtigen Zulassungsanträgen erzielten wir 2015 in der Forschung und Entwicklung bedeutende Fortschritte.

1,7 Mrd.

Einsparungen (USD) im Beschaffungswesen (2014: USD 1,6 Mrd.)

BEITRAG DER WACHSTUMSPRODUKTE¹

(Nettoumsatz der fortzuführenden Geschäftsbereiche in Mio. USD, % des Nettoumsatzes der fortzuführenden Geschäftsbereiche)



¹ Um die Verjüngung ihres Portfolios aufzuzeigen, weist Novartis seit 2010 die Nettoumsätze und Wachstumsraten ihrer neueren Produkte separat aus. Von 2010 bis 2012 fielen darunter Produkte, die 2007 oder später eingeführt worden waren (mit Ausnahme von Produkten von Sandoz, die nur darunterfielen, wenn sie in den vorhergehenden ein bis zwei Jahren eingeführt worden waren). Seit 2013 definiert Novartis die Wachstumsprodukte leicht anders: Als Wachstumsprodukte gelten Produkte, die in den fünf vorhergehenden Jahren eingeführt worden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch für mindestens vier Jahre durch Exklusivrechte geschützt sind (dies gilt nicht für Produkte von Sandoz, die nur darunterfallen, wenn sie in den beiden vorhergehenden Jahren eingeführt worden sind).

20

bedeutende Zulassungen und 14 wichtige Zulassungsanträge

Novartis erhielt in den USA und der EU die Zulassung für Entresto (LCZ696) zur Behandlung von Herzinsuffizienz

Herz-Kreislauf-Erkrankungen

Novartis verzeichnete mit der Zulassung von *Entresto* (früher LCZ696) in den USA und der EU im Berichtsjahr einen bemerkenswerten Erfolg. Das Medikament dient zur Behandlung von chronischer Herzinsuffizienz mit verminderter Ejektionsfraktion, einer Erkrankung, bei der der Herzmuskel nicht ausreichend kontrahiert und zu wenig sauerstoffreiches Blut durch den Körper gepumpt wird. *Entresto* ist seit Jahrzehnten das erste neue Medikament für diese Form der Herzinsuffizienz. Zudem ist es das einzige Präparat gegen Herzinsuffizienz, das im direkten Vergleich mit der besten bisherigen Therapie, Enalapril, die Sterblichkeit signifikant senkte.

Onkologie

Auch neue Krebsmedikamente wurden 2015 zugelassen: *Zykadia*, für Patienten mit nicht-kleinzelligem Lungenkarzinom, wurde ein Jahr nach der US-Zulassung auch in der EU bewilligt. Es gehört zu einer neuen Kategorie von Medikamenten, die als ALK-Inhibitoren (ALK = anaplastische Lymphom-Kinase) bekannt sind.

Im September erhielt Novartis die EU-Zulassung für *Tafinlar + Mekinist*, die erste zugelassene Kombinationstherapie für Patienten mit inoperablem oder metastasierendem Melanom mit BRAF-V600-Mutation – der aggressivsten Form von Hautkrebs, die mit niedrigen Überlebensraten verbunden ist. Vorausgegangen waren dieser Zulassung zwei Phase-III-Studien, in denen die Kombination *Tafinlar + Mekinist* einen signifikanten Vorteil im Hinblick auf das Gesamtüberleben ergab. Die US-Gesundheitsbehörde (FDA) genehmigte die Kombination *Tafinlar + Mekinist* Ende 2015.

Die FDA und die Europäische Kommission erteilten ferner die Zulassung für *Farydak* (Ponatinib), den ersten Vertreter einer neuen Medikamentenkategorie zur Behandlung des multiplen Myeloms, der in Studien das progressionsfreie Überleben um etwa 7,8 Monate verlängerte.

Wir erreichten 2015 zudem wichtige Meilensteine bei der Entwicklung vielversprechender Arzneimittelkandidaten, darunter CTL019 gegen das schwer zu behandelnde Non-Hodgkin-Lymphom. CTL019, eine personalisierte Zelltherapie gegen Krebserkrankungen, wird zurzeit gemeinsam mit der University of Pennsylvania in den USA entwickelt.

Immunologie und Dermatologie

Anfang 2015 erhielten wir in den USA und der EU die Zulassung für *Cosentyx* zur Behandlung mittelschwerer bis schwerer Psoriasis (Schuppenflechte). *Cosentyx* ist der erste zugelassene humane monoklonale Antikörper, der selektiv an zirkulierendes Interleukin-17A bindet. Interleukin-17A spielt bei mehreren Krankheiten eine wichtige Rolle, da es an der Steuerung der Immunantwort des Körpers beteiligt ist. Insgesamt haben 50 Länder *Cosentyx* gegen mittelschwere bis schwere Psoriasis zugelassen.

Im November wurde *Cosentyx* in Europa auch zur Behandlung von Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans zugelassen, die entsprechende US-Zulassung folgte im Januar 2016.

Augenheilkunde

Im Jahr 2015 wurden drei neue Produktreihen an Intraokularlinsen unter dem Markenportfolio *AcrySof* für Patienten zugelassen, die sich einer Kataraktoperation unterziehen: die trifokale Linse *AcrySof IQ PanOptix* in der EU und die Linse *AcrySof IQ ReSTOR* mit +2,5 Dioptrien in den USA. Beide Intraokularlinsen korrigieren die Nah-, Mittel- und Fernsicht und wurden 2015 auch auf den Markt gebracht. Ausserdem haben wir in den USA und Europa das Injektorsystem *UltraSert* eingeführt, das bereits mit der Intraokularlinse *AcrySof IQ Aspheric* Monofocal geladen ist.

Biosimilars

Sandoz erhielt im März die FDA-Zulassung für *Zarxio* (Filgrastim), das erste Biosimilar, das in den USA im Rahmen des neuen Zulassungsverfahrens für Biosimilars auf der Basis des Biologics Price Competition and Innovation Act von 2009 zugelassen wurde. Das Medikament, das bei bestimmten Krebspatienten während einer Chemotherapie die Produktion weisser Blutkörperchen anregt, trägt in Europa den Namen *Zarzio* und ist ein Biosimilar des Produkts *Neupogen*® von Amgen. Die FDA und die Europäische Arzneimittelagentur akzeptierten einen Zulassungsantrag für *Etanercept*, ein Biosimilar des Produkts *Enbrel*® von Amgen zur Behandlung mehrerer Autoimmunerkrankungen, darunter rheumatoide Arthritis und Psoriasisarthritis. Ausserdem nahm die FDA einen Zulassungsantrag für *Pegfilgrastim* an, ein Biosimilar des Produkts *Neulasta*® von Amgen gegen Infektionen während einer Chemotherapie.

ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

Fortsetzung

QUALITÄT

Unser Fokus auf die Qualitätssicherung führte 2015 zu kontinuierlichen Verbesserungen, auch wenn hier noch mehr Arbeit vor uns liegt. Dies gilt insbesondere für die Dokumentation, die jetzt Thema eines grossen Schulungs- und Sensibilisierungsprogramms ist.

Die Aufsichtsbehörden führten 2015 weltweit 192 Inspektionen in Anlagen von Novartis durch, wovon 98,4% (und damit etwas mehr als 2014) mit einem guten oder akzeptablen Ergebnis abgeschlossen wurden. Darüber hinaus hob die FDA im September das Mahnschreiben auf, das im Mai 2013 bei unserem Werk von Sandoz in Unterach, Österreich, eingegangen war.

Diese anhaltend guten Inspektionsergebnisse sind darauf zurückzuführen, dass wir unsere Qualitätsstandards umfassend überprüft haben, um sicherzustellen, dass diese in allen Divisionen konsequent angewandt und anhand der Rückmeldungen aus Inspektionen der Gesundheitsbehörden aktualisiert werden.

Novartis ging 2015 noch einen Schritt weiter. So wurde ein Netzwerk geschaffen, um den Informationsaustausch zwischen Experten aus unseren 90 Produktionsstandorten zu verbessern, die Bereiche wie medizinische Geräte, Mikrobiologie und Sterilitätssicherung abdecken. Diese Netzwerke schlossen sich im Jahresverlauf zu sechs Onlinekonferenzen zusammen, um die Erfahrungen aus den letzten behördlichen Inspektionen auszuwerten.

Zudem stärkte Novartis weiterhin das Qualitätsbewusstsein auf allen Ebenen der Organisation, beispielsweise durch regelmässige „Tage der Qualität“ in Produktionsstätten weltweit. Im vergangenen Jahr fanden 68 dieser Veranstaltungen statt, an denen insgesamt 30 500 Mitarbeitende teilnahmen. Auch die Tatsache, dass Qualität in die sechs grundlegenden Werte des Unternehmens aufgenommen wurde, nach denen jeder Mitarbeitende beurteilt wird, unterstreicht unser Engagement für kontinuierliche Verbesserungen.

Trotz dieser Fortschritte bleibt noch einiges zu tun. Im Oktober gab die FDA ein Mahnschreiben an die Werke von Sandoz in Kalwe und Turbhe in Indien heraus. Dieses Schreiben betraf Dokumentationspraktiken in Kalwe und Praktiken bei der sterilen Herstellung in Turbhe, die bei einer Inspektion im August

2014 festgestellt worden waren. Novartis handelte unverzüglich und hat mittlerweile die meisten Probleme in Angriff genommen. Ausserdem haben wir unsere Bemühungen intensiviert, um eine korrekte Dokumentation in allen indischen Produktionsbetrieben sicherzustellen.

Die Massnahme der FDA lieferte auch weitere Impulse für ein Aufklärungs- und Schulungsprogramm, das unseren Mitarbeitenden verdeutlichen soll, wie wichtig der richtige Umgang mit Daten ist. Zunächst wurde ein E-Learning-Kurs gestartet, um zu vermitteln, wie Daten letztlich die Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit der Medikamente und Medizinprodukte bestimmen, von denen die Patienten abhängig sind.

Diese Schulung wurde 2015 für 45 000 Mitarbeitende in allen Funktionen unseres Unternehmens eingeführt, die den Vorschriften der Gesundheitsbehörden unterliegen. Darauf folgten vertiefende Kurse für rund 450 interne Revisoren und Manager von Daten systemen.

Ergänzt wird dieses Programm durch die Ernennung von über 100 Datenqualitäts-Champions für alle Divisionen von Novartis auf regionaler und lokaler Ebene. Sie werden dafür zuständig sein, mögliche Risiken zu überwachen und Pläne zu entwickeln, um Risiken vorauszukalkulieren und zu vermeiden.

Novartis ergreift auch proaktivere Massnahmen im Qualitätsmanagement. So hat etwa unsere Division Alcon einen Plan entwickelt, um sich auf eine umfassende Revision der Gesetzgebung für Medizinprodukte vorzubereiten. Diese Reform soll die Sicherheit der Patienten und die Rückverfolgbarkeit der Produkte verbessern und wird voraussichtlich 2016 vom Europäischen Parlament gebilligt. Die Initiative von Alcon soll sicherstellen, dass deren Produkte, Prozesse und Dokumentationen den geänderten Vorschriften entsprechen, bevor diese 2019 voll in Kraft treten.

Darüber hinaus ist Novartis eines von 18 Unternehmen, die eine Initiative der FDA zur Entwicklung branchenweiter Kriterien unterstützen, wonach die Stabilität der Produktion und das Engagement für Qualität beurteilt werden sollen. Die endgültige Richtlinie wird 2016 erwartet. Sie soll dazu beitragen, die kontinuierliche Versorgung der Patienten mit

98,4%

der Inspektionen durch Aufsichtsbehörden ohne wesentliche Beanstandungen 2015 – ein Beleg für unsere anhaltenden Fortschritte bei der Qualität

>1 Mio.

eingegangene
Bewerbungen 2015
und >20 000
Neueinstellungen

Medikamenten zu gewährleisten, und die Branche dazu anhalten, modernste Qualitätsmanagementsysteme einzuführen.

MITARBEITENDE

Novartis führte 2015 eine Reihe von Initiativen ein. Diese sollen dazu beitragen, talentierte Mitarbeitende zu gewinnen und weiterzuentwickeln, die Kultur unseres Unternehmens zu stärken und unsere Fähigkeit zur Umsetzung unserer Strategie zu fördern. Diese Initiativen unterstützten die laufenden Fortschritte in wichtigen Bereichen des Personalmanagements bei Novartis.

Gestaltung der Organisation und Change Management

Die Umgestaltung des Portfolios von Novartis führte 2015 in 70 Ländern zu umfangreichen Veränderungen für Tausende von Mitarbeitenden, die neue Funktionen übernahmen, in das Unternehmen eintraten oder unser Unternehmen verliessen. Dieser komplexe Übergangsprozess für die Mitarbeitenden war genau geplant und wurde zwischen Führungskräften von Novartis auf Konzern-, Divisions-, Regionen- und Länderebene sowie mit Managern anderer beteiligter Unternehmen eng koordiniert. Die Teams von Novartis, die diesen Prozess steuerten, setzten Programme für Arbeitnehmerbeziehungen um, koordinierten Vergütungen und weitere Leistungen und integrierten Systeme, um einen nahtlosen Personaltransfer sicherzustellen.

Alle Massnahmen wurden erfolgreich, planmässig und ohne Beeinträchtigung der geschäftlichen Aktivitäten abgeschlossen. In Ländern, in denen die Mitarbeitenden über einen Wechsel entscheiden konnten, entschlossen sich zwischen 89% und 98% für die neuen Organisationen – ein Zeichen dafür, dass dieser Prozess fair kommuniziert und geleitet wurde.

Um unsere Mitarbeitenden im Umgang mit diesen Veränderungen zusätzlich zu unterstützen, führten wir zwei neue Online-Schulungstools ein, die 2015 von mehr als 3 300 Mitarbeitenden genutzt wurden. Die Division Pharmaceuticals organisierte ausserdem 75 Change-Leadership-Workshops für Führungskräfte weltweit.

Talente, Kompetenzen und Führungsqualitäten fördern

Im Jahr 2015 wurde eine auf fünf Jahre ausgelegte Talentmanagement- und Führungsstrategie auf den Weg gebracht, um Mitarbeitende und Unternehmenskultur als zentrale Faktoren für Wettbewerbsvorteile und Geschäftserfolg zu fördern. Im Mittelpunkt stehen dabei die Abschätzung von Geschäftsanforderungen, eine effektivere Planung, ein stärker integrierter Ansatz in der Mitarbeiter- und Talentführung sowie eine höhere Verantwortung der Vorgesetzten für die Unterstützung der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden. Diese Strategie soll sicherstellen, dass Novartis die besten Kandidaten auswählt und diese anschliessend so schult, weiterentwickelt und fördert, dass sowohl das Unternehmen als auch die Mitarbeitenden profitieren.

KENNZAHLEN ZUM PERSONAL¹

	2015	2014
Vollzeitstellenäquivalente / Personalbestand ²	118 700 / 122 966	117 809 / 122 113
Personalfluktuatation: % natürlich / % insgesamt	7,3 / 13,5	7,0 / 13,0
Natürliche Fluktuatation von Leistungsträgern (%)	5,5	5,1
Interne Rekrutierungen / externe Rekrutierungen (%)	44,8 / 55,2	44,4 / 55,6
Frauen in leitender Position: % der Führungskräfte ³ / % des Verwaltungsrats	41 / 27	40 / 18
Nationalitäten der Mitarbeitenden / Nationalitäten im Management ³	144 / 109	147 / 109
Anzahl jährlicher Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitenden	27,3	27,0

¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

² Der Personalbestand entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden im Gehaltszahlungssystem von Novartis. In der Angabe der Vollzeitstellenäquivalente wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Arbeitspensum unter 100% bereinigt. Stand aller Daten: 31. Dezember

³ Führungspositionen werden lokal definiert.

ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

Fortsetzung

Novartis erhielt 2015 mehr als eine Million Bewerbungen und stellte über 20 000 Mitarbeitende ein. Um gezielter die geeignetsten Personen ansprechen zu können, haben wir eine globale Personalorganisation aufgebaut, die die bisherige divisionale Struktur ersetzt und unternehmensweit eine engere Zusammenarbeit unterstützt.

Novartis führte ein Enterprise-Leadership-Development-Programm ein, um die Nachfolgeplanung für die wichtigsten Führungspositionen im Unternehmen zu verbessern. Zudem beraten der CEO und der Leiter Human Resources mögliche Kandidaten für höhere Führungspositionen im Rahmen einer jährlichen Klausurtagung. Dieses Programm hat dazu beigetragen, zahlreiche Führungskräfte auf eine Beförderung vorzubereiten, darunter drei, die daraufhin in die Geschäftsleitung von Novartis eintraten. Mit diesen und anderen Initiativen verfolgen wir das Ziel, bis 2020 über einen schlüssigen Nachfolgeplan zu verfügen, der drei Viertel der Spitzenpositionen abdeckt statt wie heute etwa die Hälfte.

Unser Leadership-Development-Programm nutzt einen fünfstufigen Prozess, um die Kompetenzen und Erfahrungen zu definieren, die für die einzelnen Rollen benötigt werden, geeignete Kandidaten zu identifizieren und zu beurteilen, Förderpläne zur Beseitigung bestehender Defizite zu formulieren und sicherzustellen, dass hochrangige Führungskräfte die Programmteilnehmer kontinuierlich unterstützen.

Im Jahr 2015 absolvierten 24 Führungskräfte dieses Programm, und für 2016 wurden 25 weitere ausgewählt. Darüber hinaus veranlassen die Geschäftsleitung und die Führungsteams der Divisionen regelmässige Talentbeurteilungen, um die Personalentwicklung zu unterstützen. Zudem etablierten wir regionale „Talent Boards“, in denen Manager aus den Geschäftseinheiten und Human Resources im Jahr 2016 auf Länderebene Führungskräfte für Spitzenpositionen identifizieren und fördern sollen. Unser Ziel ist, denselben Ansatz für alle Managementpositionen anzuwenden.

Novartis hat kürzlich beschlossen, eine globale Fortbildungsorganisation zu gründen und in Partnerschaft mit führenden Business Schools Schulungen zu veranstalten. Das Programmangebot soll von allgemeinen Führungs-

und betriebswirtschaftlichen Schulungen für eine breite Auswahl von Mitarbeitenden bis zur gezielten Führungskräfteentwicklung reichen. Die Programme spielen eine entscheidende Rolle dabei, die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden zu verbessern, um künftigen geschäftlichen Anforderungen gerecht zu werden.

Darüber hinaus verfolgen wir Ausbildungsinitiativen – wie beispielsweise die Novartis Universitäten in Asien, Russland und Afrika –, um dem Bedarf für Talentförderung in Schwellenländern gerecht zu werden. Diese Programme verbessern die Fachkompetenzen der Mitarbeitenden und umfassen eine Mischung aus Präsenzs Schulungen, virtuellem Training, Veranstaltungen mit Führungskräften von Novartis, Mentoring sowie Vorträgen von Experten für Führung und Betriebswirtschaft. Seit 2008 haben fast 20 000 Mitarbeitende teilgenommen, mehr als 4 500 allein im Jahr 2015.

Die Kultur von Novartis stärken

Novartis führte 2015 einen überarbeiteten Katalog von Werten und Verhaltensweisen ein, um die Unternehmenskultur zu bekräftigen. Mit entsprechenden Programmen wurden die Mitarbeitenden geschult, eigenes und fremdes Verhalten im Zusammenhang mit den neuen Werten Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Performance, Mut und Integrität zu beurteilen. Diese Werte sind heute in alle Aspekte des Arbeitslebens der Mitarbeitenden von Novartis eingebettet, von der Rekrutierung und Entwicklung bis zu Beförderungen, Leistungsbeurteilungen und Leistungsprämien. Sie gehören zu den Elementen, anhand derer die Leistung der Mitarbeitenden beurteilt wird, von Nachwuchskräften bis hin zu den Mitgliedern der Geschäftsleitung. Die anhand der Werte beurteilte Leistung ist ab 2016 beispielsweise auch Teil des Incentive-Rahmens für unsere Aussendienstmitarbeitenden.

Unsere neuen Werte wurden gut aufgenommen. In einer Mitarbeiterbefragung bezeichneten 82% der Teilnehmenden die Werte als einprägsam, und 84% bezeichneten die Werte als klare Richtschnur für ihr Verhalten während der Arbeit.

Auch im Bereich Vielfalt und Inklusion (Diversity and Inclusion, D&I) macht Novartis weitere Fortschritte. Der Frauenanteil im

> 4 500

Mitarbeitende besuchten 2015 Novartis Universitäten in Asien, Russland und Afrika und unterstrichen die Talentförderung in Schwellenländern

15

Medikamente mit und ohne Patentschutz umfasst das neue Programm Novartis Access, das sich darauf konzentriert, die Versorgung in Entwicklungsländern erschwinglicher und verfügbarer zu machen

Management erhöhte sich 2015 geringfügig auf 41%, während die Zahl der im Management vertretenen Nationalitäten auf 109 stieg. 2015 erweiterte Novartis den Zuständigkeitsbereich des Global Head of Diversity and Inclusion. Eine globale D&I-Strategie, die 2016 eingeführt wird, soll die geschäftliche und wissenschaftliche Innovation durch Vielfalt und Inklusion fördern.

Darüber hinaus wurde unsere US-Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) 2015 als erste Organisation zum zweiten Mal in Folge von der Zeitschrift „DiversityInc“ als bestes Unternehmen im Bereich Diversity in den USA ausgezeichnet.

Operational Excellence

Novartis startete 2015 ein umfangreiches Projekt, um 21 Lern-, Performance- und Talent-systeme in einer einzigen Talentplattform zusammenzufassen, die unser integriertes Personalkonzept noch weiter ausdehnen soll. Novartis wird in dieses Projekt über fünf Jahre mehrere Millionen Dollar investieren, um Mitarbeitende effizienter führen und fördern zu können und um künftige Anforderungen besser abzuschätzen und entsprechend zu planen.

CORPORATE RESPONSIBILITY

Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern

Im vergangenen Jahr verfolgten wir verschiedene Ansätze wie gemeinnützige und nicht gewinnorientierte Initiativen sowie soziale Projekte, um den Zugang zu unseren Medikamen-

ten gegen Infektionskrankheiten und nicht übertragbare Krankheiten zu verbessern.

Nicht übertragbare Krankheiten nehmen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen zu und bedeuten für diese Länder eine zweifache Belastung, da chronische Krankheiten zu den bisher vorherrschenden Infektionskrankheiten hinzukommen. Vor diesem Hintergrund haben wir 2015 ein neues Programm, Novartis Access, eingeführt. Es konzentriert sich darauf, 15 Medikamente mit und ohne Patentschutz zur Behandlung von vier bedeutenden nicht übertragbaren Krankheiten erschwinglicher und besser zugänglich zu machen: Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Atemwegserkrankungen und Brustkrebs. Das Portfolio wird Regierungen und anderen Gesundheitsversorgern des öffentlichen Sektors für USD 1 pro Behandlung und Monat als Paket angeboten. Dies ist ein Novum in der Branche. Das Programm wurde in Kenia und Äthiopien eingeführt und soll in einigen Jahren bedarfsabhängig auf etwa 30 Länder ausgeweitet werden.

Unsere sozialen Projekte wurden weiter ausgebaut. Mit diesen innovativen Geschäftsmodellen sollen in ländlichen Gebieten der Entwicklungsländer mehr Patienten erreicht werden. 2015 wurden mit über 168 000 Veranstaltungen zur gesundheitlichen Aufklärung in Indien, Kenia, Vietnam und Indonesien 7,6 Millionen Menschen erreicht. Das sind 12% Veranstaltungen mehr als 2014. Ausserdem erhielten knapp 593 000 Patienten Diagnosen und Behandlungen. Insgesamt nahmen über



Fatima bringt ihren sechs Monate alten Sohn Foysal mit einer Lungenentzündung zur Behandlung nach Dhaka, die Hauptstadt von Bangladesch.



ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

Fortsetzung

980 000 Menschen an Gesundheitscamps teil und suchten anschliessend einen Arzt auf.

Die Malaria-Initiative von Novartis ging 2015 im Rahmen der Kampagne Power of One eine erfolgreiche Partnerschaft mit der weltweit tätigen gemeinnützigen Organisation Malaria No More ein. Diese Kampagne ermöglicht es der breiten Öffentlichkeit, online Malariamedikamente für Kinder in Afrika zu spenden. Im April ging die dreimillionste Malariabehandlung für Kinder nach Sambia, weitere 600 000 Behandlungseinheiten wurden nach Kenia geliefert, um dortige Kliniken zu unterstützen.

Wir haben auch unsere Zusicherung gegenüber der Weltgesundheitsorganisation (WHO) erneuert, unsere Spenden der Kombinations-therapie zur Leprabehandlung bis 2020 zu verlängern. Diese Vereinbarung erstreckt sich über fünf Jahre und umfasst Arzneimittel im Wert von mehr als USD 40 Millionen sowie einen zusätzlichen Betrag von USD 2,5 Millionen, um die WHO bei Organisation und Logistik zu unterstützen. Insgesamt wird das Programm in den nächsten fünf Jahren voraussichtlich rund 1,3 Millionen Patienten erreichen.

Ausserdem führte Sandoz im März ein neues Programm namens New Life & New Hope in Äthiopien ein, das die medizinische Versorgung von Mutter und Kind verbessern und die Mütter- und Säuglingssterblichkeit verringern soll. Sandoz sponserte vier Schulungen zur Notfallbehandlung in Geburtshilfe und Neugeborenenversorgung für 80 Geburtshelferinnen, die der Versorgung von rund 40 000 schwangeren Frauen im Raum Addis Abeba zugutekamen.

Alcon unterstützte 2015 zudem 552 Ärztemissionen, erreichte damit über 390 000 Patienten mit Augenerkrankungen und stellte durch Kataraktoperationen bei fast 35 000 Patienten deren Sehvermögen wieder her. Über das Patientenhilfsprogramm in den USA verhalf Alcon mehr als 7 800 Patienten zu den von ihnen benötigten Augenmedikamenten.

Verantwortungsbewusste Geschäftsführung

Im Juni genehmigte die Geschäftsleitung die neuen Ziele von Novartis für 2020 im Hinblick auf die ökologische Nachhaltigkeit. Dafür werden wir unsere Umweltschutzaktivitäten weiter verstärken. Zudem legte die Geschäftsleitung erstmals die Kosten pro Tonne Kohlendioxid ausstoss intern auf USD 100 fest. Diese Kosten werden bei Investitionsentscheidungen berücksichtigt, um vorrangig Projekte auszuwählen, die Treibhausgasemissionen möglichst kosteneffizient senken.

Darüber hinaus wurde 2015 eine Plattform für vom Unternehmen geförderte freiwillige Hilfsprojekte geschaffen, auf der Mitarbeitende von Novartis potenzielle Projekte im Bereich Corporate Responsibility (CR) vorschlagen oder sich als freiwillige Helfer anmelden können. Ferner haben wir einen Health Education & Capabilities Fund im Umfang von USD 1 Million eingerichtet, um interne Projekte zur Förderung von Kompetenzen, Gesundheitsausbildung und Sensibilisierung für Krankheiten, vor allem in Afrika, finanziell zu unterstützen.

Unsere Anstrengungen für eine verantwortungsbewusste Geschäftsführung wurden 2015 vielfach gewürdigt. So wurden wir in folgende Listen aufgenommen:

- Corporate Knights: 2016 Global 100 Most Sustainable Corporations in the World Index
- DiversityInc: Top 50 Companies for Diversity (NPC)
- Fortune: World's Most Admired Companies (hier belegten wir Platz zwei unter den pharmazeutischen Unternehmen)
- Fortune: Change the World (hier belegten wir einen Platz unter den zehn besten Unternehmen, denen es „gut geht, weil sie Gutes tun“)
- Wichtige Indizes in Bezug auf unternehmerische Verantwortung wie Dow Jones Sustainability Index und FTSE4Good

Novartis startete eine Reihe mehrjähriger Initiativen, um ethisches Verhalten noch fester in der Unternehmenskultur zu verankern

Engagement für Integrität und Compliance

Um die Transparenz zu erhöhen und unsere ethischen Geschäftspraktiken zu stärken, haben wir 2015 konkrete Massnahmen ergriffen. Gleichzeitig haben wir uns verschiedenen unternehmensethischen Fragen gestellt.

2015 haben wir eine Reihe gross angelegter, mehrjähriger Initiativen gestartet, um bei Novartis eine Kultur der ethischen Unternehmensführung weiter zu fördern. Dazu zählen neue Ansätze für den Umgang mit medizinischen Fachkräften sowie den Verzicht auf einige Werbemethoden. Die Aussendienstmitarbeitenden wurden 2015 über diese Änderungen informiert, und die Initiativen werden ab 2016 schrittweise weltweit eingeführt.

Schulungen in Integrität und Compliance

Alle Mitarbeitenden der Novartis Konzerngesellschaften müssen Compliance-Schulungen absolvieren. Jedes Jahr wird ein globaler, divisionenübergreifender Compliance-Schulungsplan erstellt, den die einzelnen Divisionen, Funktionen und Länder dann je nach Bedarf durch spezifische Schulungen für die eigenen Mitarbeitenden ergänzen.

So wurden 2015 vier Onlinekurse eingeführt: zum Verhaltenskodex, zur Korruptionsbekämpfung, zum Umgang mit Interessenkonflikten sowie ein Auffrischungskurs für die Meldung regelwidriger Vorkommnisse.

Ausserdem mussten alle neu eingestellten Mitarbeitenden weltweit eine spezielle elektronische Schulung mit dem Titel Compliance@Novartis absolvieren. Dieser umfassende Kurs

deckte 17 Themenfelder ab und wurde allen neuen Mitarbeitenden vier Wochen nach ihrem Eintritt zugeschickt.

Fälle von Fehlverhalten

Bei Novartis nehmen wir Hinweise auf unangemessenes Verhalten sehr ernst. Wir untersuchen diese Vorwürfe konsequent und leiten gegebenenfalls geeignete Disziplinarmassnahmen ein. Mitarbeitende können vermutete Fälle von Fehlverhalten dem Business Practices Office (BPO) melden. Im Jahr 2015 untersuchte das BPO 1 299 gemeldete Fälle; in 755 Fällen wurde Fehlverhalten nachgewiesen, das in 343 Fällen zu Entlassungen oder Austritten führte. Bei den meisten vom BPO untersuchten Fällen ging es um Betrug, zum Beispiel um falsche Spesenabrechnungen, und Verstösse gegen die Berufspraxis.

Im November legte die Novartis Pharmaceuticals Corporation eine Rechtsstreitigkeit im südlichen Bezirk von New York bezüglich Interaktionen mit Spezialapotheken mit einem Vergleich bei.

In Japan erhielt unsere Konzerngesellschaft Novartis Pharma K.K. von den japanischen Gesundheitsbehörden eine Anordnung, den Geschäftsbetrieb vorübergehend einzustellen, weil Nebenwirkungen unserer Medikamente nicht unverzüglich gemeldet worden waren. Ausserdem erliessen die Behörden in diesem Zusammenhang eine Anordnung samt Instruktionen, um die Unternehmensprozesse zu verbessern.



Eine Forschungsassistentin bei einer Routineuntersuchung auf Lungenentzündung, der häufigsten Todesursache bei kleinen Kindern weltweit.



PERFORMANCE DER DIVISIONEN

Pharmaceuticals

Unsere Division Pharmaceuticals behielt ihre Innovationsdynamik 2015 bei. Wichtige Zulassungen und Einführungen betrafen Entresto gegen Herzinsuffizienz, Cosentyx gegen Psoriasis, Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans sowie die Kombination Tafinlar + Mekinist bei BRAF-V600-positivem metastasierendem Melanom. Die Wachstumsprodukte steuerten 44% zum Nettoumsatz der Division bei. Dies unterstreicht unsere Fähigkeit, unser Produktportfolio kontinuierlich zu verjüngen.

Unsere Division Pharmaceuticals entwickelt innovative Medikamente, um Menschen zu einem längeren Leben und einer besseren Lebensqualität zu verhelfen. Innerhalb der Division konzentrieren wir uns auf die Bereiche Onkologie, Neurologie, Netzhauterkrankungen, Immunologie und Dermatologie, Atemwegserkrankungen, Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen sowie Zell- und Gentherapien.

PERFORMANCE

Die Division Pharmaceuticals erzielte einen Nettoumsatz von USD 30,4 Milliarden (-4%, +6% bei konstanten Wechselkursen, kWk). Volumensteigerungen, auch durch das 2015 von GlaxoSmithKline übernommene Onkologieportfolio, machten die Auswirkungen der verschärften Generikakonzurrenz wett, die den Umsatz um 7,0 Prozentpunkte schmälerten.

Der Nettoumsatz der Wachstumsprodukte stieg gegenüber dem Vorjahr um 33% (kWk) auf USD 13,5 Milliarden. Diese Produkte – wie *Gilenya*, *Tasigna*, *Ultibro*, die Kombination *Tafinlar + Mekinist*, *Jakavi*, *Revolade* und *Cosentyx* – steuerten 44% zum Nettoumsatz der Division bei, verglichen mit 36% im Jahr 2014.

In den Wachstumsmärkten erhöhte sich der Umsatz um 9% (kWk) auf USD 7,8 Milliarden.

Das operative Ergebnis betrug USD 7,6 Milliarden (-10%, +5% kWk). Es umfasste neben anderen Sonderposten die Auswirkungen der Übernahme des Onkologieportfolios von GSK.

Das operative Kernergebnis, das bestimmte Sonderpositionen ausschliesst, betrug USD 9,4 Milliarden (-1%, +14% kWk), nicht zuletzt dank unserer anhaltenden Anstrengungen, die Produktivität zu steigern und die Kosten zu kontrollieren. Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen um 2,4 Prozentpunkte. Dieser Erhöhung stand jedoch ein negativer Wechselkurseffekt von 1,4 Prozentpunkten gegenüber, sodass sich eine Kernmarge von 30,9% des Nettoumsatzes ergab.

Zu den wichtigsten Ereignissen des Jahres 2015 gehörten die US- und EU-Zulassungen für *Entresto* (früher LCZ696) gegen chronische Herzinsuffizienz, für *Farydak* zur Behandlung von Patienten mit multiplem Myelom und für *Tafinlar + Mekinist*, die erste Kombinations-therapie gegen metastasierende Melanome. *Cosentyx*, das 2015 in den USA und der EU erfolgreich zur Behandlung von Psoriasis eingeführt

KURZNACHRICHTEN 2015

Im Juli erteilte die FDA die Zulassung für *Entresto* zur Behandlung von Herzinsuffizienz mit verminderter Ejektionsfraktion, die EU-Zulassung folgte im November.

Im Oktober übernahm Novartis Admune Therapeutics und unterzeichnete Lizenzvereinbarungen mit XOMA und Palobiofarma, um ihr Forschungs- und Entwicklungsprogramm in der Immunonkologie auszubauen.

Im November erhielt Novartis die EU-Zulassung für *Cosentyx* zur Behandlung von Patienten mit Spondylitis ankylosans und Psoriasisarthritis, nachdem im Januar die Zulassung für Psoriasis erfolgt war.

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2015	2014	Veränderung in %	
			USD	kWk ¹
Nettoumsatz	30 445	31 791	- 4	6
Operatives Ergebnis	7 597	8 471	- 10	5
Operative Marge (%)	25,0	26,6		
Operatives Kernergebnis ¹	9 420	9 514	- 1	14
Operative Kernmarge (%)	30,9	29,9		
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	7 053	6 997	- 1	- 5
In % des Nettoumsatzes	23,2	22,0		
Nettobetriebsvermögen	30 754	15 125	103	

¹ Die Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk) und die Kernergebnisse sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 172.

PHARMACEUTICALS NETTOUMSATZ 2015 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk¹)

Onkologie 13 476 / 24%

Neurologie 3 939 / 5%

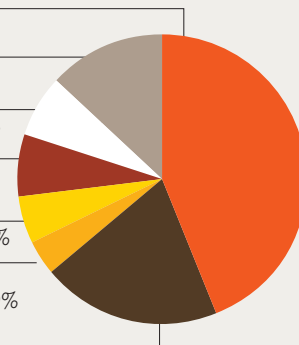
Netzhauterkrankungen 2 110 / - 3%

Immunologie und Dermatologie 2 137 / 11%

Atemwegserkrankungen 1 594 / 17%

Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen 1 161 / 9%

Etablierte Produkte 6 028 / - 21%



13,5 Mrd.

Umsatz mit Wachstumsprodukten wie *Gilenya*, *Tasigna*, *Ultibro*, *Jakavi*, *Tafinlar* + *Mekinist*, *Revolade* und *Cosentyx* (USD)

13,5 Mrd.

Gesamtumsatz Onkologie, vor allem mit Produkten wie *Afinitor*, *Tasigna*, *Glivec*/*Gleevec*, *Jakavi* und dem übernommenen Portfolio von GSK (USD)

wurde, erhielt in Europa auch die Zulassung für die Behandlung von Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans.

Onkologie

In der Onkologie stieg der Umsatz um 15% (+24% kWk) auf USD 13,5 Milliarden. Massgeblich waren hierfür das neu übernommene Portfolio von GSK und das anhaltende Wachstum unserer bestehenden Produkte. Zu den wachstumsstärksten Marken zählten *Afinitor* mit einem Anstieg um 10% (kWk) auf USD 1,6 Milliarden, *Tasigna* mit einem Anstieg um 16% (kWk) auf USD 1,6 Milliarden und *Jakavi* mit einem Anstieg um 71% (kWk) auf USD 410 Millionen.

Neurologie

In der Neurologie betrug der Umsatz USD 3,9 Milliarden (-4%, +5% kWk). *Gilenya* verzeichnete ein Plus von 12% (+21% kWk) auf USD 2,8 Milliarden, das den Rückgang bei *Exelon/Exelon* Pflaster aufgrund der Generikakonzurrenz mehr als wettmachte.

Netzhauterkrankungen

Der Bereich Netzhauterkrankungen verzeichnete einen Umsatz von USD 2,1 Milliarden (-16%, -3% kWk). Hauptverantwortlich für diesen Rückgang war die rückläufige Umsatzentwicklung bei *Lucentis*, das in Japan und einigen europäischen Märkten einem erhöhten Wettbewerbsdruck ausgesetzt war.

Immunologie und Dermatologie

Der Bereich Immunologie und Dermatologie erzielte einen Umsatz von USD 2,1 Milliarden (0%, +11% kWk). *Cosentyx* verzeichnete einen guten Start nach der Einführung im Februar und generierte einen Umsatz von USD 261 Mil-

lionen. Ausserdem wuchs *Zortress/Certican* um 2% (+17 kWk) auf USD 335 Millionen. *Ilaris* verzeichnete ein Plus von 19% (+30% kWk) und trug damit dazu bei, den Rückgang bei anderen Produkten auszugleichen, der vor allem auf Generikakonzurrenz zurückzuführen war.

Atemwegserkrankungen

Der Nettoumsatz im Bereich Atemwegserkrankungen belief sich auf USD 1,6 Milliarden (+1%, +17% kWk). Davon waren USD 0,6 Milliarden (+19%, +40% kWk) dem Portfolio von Medikamenten gegen chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD) zu verdanken, zu dem *Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler*, *Seebri Breezhaler* und *Ultibro Breezhaler* zählen. *Xolair* erzielte einen Umsatz von USD 0,8 Milliarden (-3%, +14% kWk), einschliesslich der Verwendung von *Xolair* in der Behandlung chronischer Nesselsucht.

Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen

Im dritten Quartal wurde in den USA *Entresto* eingeführt, das einen Gesamtjahresumsatz von USD 21 Millionen erzielte. Der Umsatz von *Galvus* belief sich auf USD 1,1 Milliarden (-7%, +8% kWk).

Etablierte Produkte

Etablierte Produkte wie *Diovan* (USD 1,3 Milliarden, -40% kWk) und *Exforge* (USD 1,0 Milliarden, -15% kWk) verzeichneten infolge Generikakonzurrenz weitere Umsatzeinbussen.

WEITERE INFORMATIONEN

Kurzfassung des Finanzberichts

www.novartis.com/investors



Um Patienten mit Lungenerkrankung möglichst früh zu finden, fahren Gesundheitshelferinnen mit Rikschas durch Dhaka, Bangladesch.



Alcon

Alcon, der Weltmarktführer in der Augenheilkunde, hat begonnen, einen Plan umzusetzen, der das Wachstum wieder ankurbeln und die Innovation beschleunigen soll. Alcon war 2015 mit verschärftem Wettbewerb in allen Produktsegmenten und einer schwächeren Performance in Schwellenländern, insbesondere in Asien, konfrontiert.

Weltweit leiden mehr als 285 Millionen Menschen an Beeinträchtigungen des Sehvermögens oder Blindheit. Mehr als 80% der Sehprobleme könnten verhindert, behandelt oder behoben werden, wenn die Patienten Zugang zu einer entsprechenden Behandlung hätten.

Angesichts der rapide alternden Bevölkerung weltweit und des damit einhergehenden wachsenden Bedarfs an augenmedizinischer Versorgung ist Alcon gut positioniert, um Menschen zu einem besseren Sehvermögen zu verhelfen und so ihre Lebensqualität zu verbessern. Mit ihren Geschäftsbereichen Surgical (Augenchirurgie), Ophthalmic Pharmaceuticals (ophthalmologische Pharmazeutika) und Vision Care (Kontaktlinsen und Kontaktlinsenflege) verfügt die Division Alcon über das weltweit umfangreichste Sortiment an ophthalmologischen Produkten.

PERFORMANCE

Alcon erzielte 2015 einen Nettoumsatz von USD 9,8 Milliarden (-9%, -1% bei konstanten Wechselkursen, kWk). Regional betrachtet stagnierte der Umsatz in Japan, stieg jedoch in Lateinamerika und der Karibik. In Europa, dem Nahen Osten und Afrika erhöhte sich der

Umsatz um 1% (kWk), wobei dem starken Umsatz mit kürzlich eingeführten Kontaktlinsen, darunter *Dailies Total1* und *Air Optix Colors*, ein Rückgang bei chirurgischen Ausrüstungen gegenüberstand.

In Nordamerika ging der Umsatz um 3% zurück, vor allem aufgrund der zunehmenden Generikakonkurrenz für einige pharmazeutische Produkte sowie infolge des schwachen Umsatzes mit chirurgischen Ausrüstungen. In Asien und Russland sank der Umsatz um 5% (kWk). Hauptursache dafür war eine erheblich verlangsamte Marktentwicklung mit schwacher Performance in China, Indien und Südostasien.

Das operative Ergebnis betrug USD 0,8 Milliarden (-50%, -20% kWk).

Das operative Kernergebnis, das bestimmte Posten ausschließt, belief sich auf USD 3,1 Milliarden (-20%, -7% kWk) und war geprägt von niedrigeren Umsätzen, höheren Aufwendungen (insbesondere bei Marketing und Verkauf), Investitionen in die Produktentwicklung und erhöhten Rückstellungen für nicht realisierbare Forderungen in Asien. Die operative Kerngewinnmarge sank bei konstanten Wechselkursen um 2,1 Prozentpunkte. Hinzu kam ein

KURZNACHRICHTEN 2015

Im Februar erteilte die US-Gesundheitsbehörde die Zulassung für *Pazeo* gegen allergiebedingten Juckreiz am Auge.

Im Juni stellte Alcon *AcrySof IQ PanOptix* vor, eine trifokale Intraokularlinse für die Nah-, Mittel- und Fernsicht bei Kataraktpatienten.

Im Juli führte Alcon *UltraSert* ein, ein vorgeladenes Linseninjektorsystem für die Kataraktchirurgie.

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2015	2014	Veränderung in %	
			USD	kWk ¹
Nettoumsatz	9 812	10 827	-9	-1
Operatives Ergebnis	794	1 597	-50	-20
Operative Marge (%)	8,1	14,8		
Operatives Kernergebnis ¹	3 063	3 811	-20	-7
Operative Kernmarge (%)	31,2	35,2		
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	909	903	-1	-4
In % des Nettoumsatzes	9,3	8,3		
Nettobetriebsvermögen	37 927	39 785	-5	

¹ Die Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk) und die Kernergebnisse sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 172.

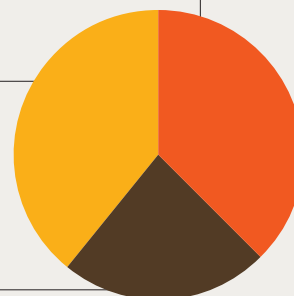
ALCON NETTOUMSATZ 2015 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk¹)

Surgical 3 698 / -1%

**Ophthalmic
Pharmaceuticals** 3 813 / 0%

Vision Care 2 301 / -2%



9,8 Mrd.

Nettoumsatz von Alcon
(USD)

negativer Wechselkurseffekt von 1,9 Prozentpunkten, sodass sich eine Kernmarge von 31,2% des Nettoumsatzes ergab.

Um das Wachstum anzukurbeln, ergreifen wir an zwei Fronten konzertierte Massnahmen. Im Rahmen eines Wachstumsplans haben wir für die Geschäftsbereiche Surgical und Vision Care vorrangige Handlungsfelder identifiziert. Dazu zählen notwendige Schritte, um Innovationen bei Intraokularlinsen (IOL) für die Kataraktchirurgie voranzutreiben, vorrangig in die Entwicklung vielversprechender neuer Produkte zu investieren und den Wirkungsgrad unseres Aussendienstes zu erhöhen.

Darüber hinaus planen wir, unser Geschäft mit ophthalmologischen Pharmazeutika zu stärken, indem pharmazeutische Produkte von Alcon in die Division Pharmaceuticals transferiert werden. So können die Kompetenzen in der pharmazeutischen Entwicklung und im Marketing mit der starken Marke Alcon kombiniert werden.

Surgical

Im Geschäftsbereich Surgical belief sich der Umsatz auf USD 3,7 Milliarden (-9%, -1% kWk). Der solide Umsatz mit chirurgischem Einwegmaterial für die Katarakt- und Vitreoretinalchirurgie wurde durch Wettbewerbsdruck bei den Intraokularlinsen sowie einen Rückgang der Ausrüstungskäufe in den USA und den Schwellenländern, insbesondere in Asien, neutralisiert. Die Einführung unserer vorgeladenen Intraokularlinsen in dem Injektorsystem *UltraSert* und der trifokalen Intraokularlinsen *PanOptix* in Europa sowie die Zulassung

der vorgeladenen Intraokularlinsen *UltraSert* in den USA bieten die Gelegenheit, das Wachstum in diesem Segment zu reaktivieren.

Ophthalmic Pharmaceuticals

Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals betrug der Umsatz USD 3,8 Milliarden (-9%, 0% kWk). Bei den Produkten zur Glaukombehandlung wurde die starke Performance von Fixkombinationen wie *Azarga* und *Simbrinza* durch Generikakonzurrenz für Monotherapien neutralisiert. Die Augentropfen *Systane* zur Behandlung der Symptome von Augentrockenheit verzeichneten Zuwächse in den USA und Europa, in den Schwellenländern dagegen schwächere Umsätze. Bei Allergie-, Nasen- und Ohrenmedikamenten ging der Umsatz aufgrund der Generikakonzurrenz in den USA zurück.

Vision Care

Im Bereich Vision Care belief sich der Umsatz auf USD 2,3 Milliarden (-10%, -2% kWk). Der Umsatz mit Kontaktlinsen erreichte USD 1,7 Milliarden (-8%, +1% kWk), wobei die kräftigen Umsätze mit innovativen Linsen, insbesondere *Dailies Total1* und *Air Optix Colors*, durch eine rückläufige Entwicklung bei älteren Produkten kompensiert wurden. Der Umsatz mit Kontaktlinsen-Pflegelösungen war durch anhaltende Marktverschiebungen zu Eintageskontaktlinsen sowie den Konkurrenzdruck in den USA beeinträchtigt und betrug USD 0,6 Milliarden (-14%, -8% kWk).

WEITERE INFORMATIONEN

Kurzfassung des Finanzberichts

www.novartis.com/investors



In einer Klinik in Dhaka, Bangladesch, warten Mütter auf die Behandlung ihrer Kinder, die an Lungenentzündung erkrankt sind.



Sandoz

Die Division Sandoz erzielte 2015 bei konstanten Wechselkursen ein solides Wachstum. Dazu trugen vor allem der starke Umsatz in allen Schlüsselregionen und der anhaltende Erfolg ihres führenden biopharmazeutischen Portfolios bei, das in den USA durch die Einführung von Glatopa gegen multiple Sklerose und das Biosimilar Zarxio für Krebspatienten verstärkt wurde.

Sandoz spielt in der Strategie von Novartis eine wichtige Rolle. Denn der Konzern hat es sich zur Aufgabe gemacht, Patienten und Gesundheitsversorgern weltweit eine breite Palette von Produkten anzubieten. Die Division umfasst drei Bereiche – Retail Generics, Biopharmaceuticals and Oncology Injectables sowie Antiinfektiva – und trägt dazu bei, erschwingliche und qualitativ hochwertige medikamentöse Behandlungen für mehr Menschen verfügbar zu machen.

PERFORMANCE

Der Nettoumsatz von Sandoz betrug 2015 USD 9,2 Milliarden (–4%, +7% bei konstanten Wechselkursen, kWk, gegenüber dem Vorjahr). Volumensteigerungen um 15,0 Prozentpunkte machten den Preisverfall von 8,0 Prozentpunkten mehr als wett. Die Performance beruhte auf kräftigen Umsatzsteigerungen in den USA (+10% kWk), der Region Asien/Pazifik (+13% kWk), Lateinamerika (+18% kWk) sowie im Nahen Osten und in Afrika (+13% kWk). In Westeuropa wuchs der Umsatz um 3% (kWk), wobei in Deutschland ein Plus von 5% (kWk) erzielt wurde.

Die Division Sandoz konnte ihre globale Führungsposition bei Biopharmazeutika weiter

festigen, unter anderem bei Medikamenten, die schwer zu entwickeln und herzustellen sind. Im Juni brachte Sandoz in den USA *Glatopa* auf den Markt, das erste generische Konkurrenzprodukt für Copaxone® 20 mg. Im September führte Sandoz in den USA ferner *Zarxio* ein, das erste Biosimilar, das von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) nach den neuen Regelungen zugelassen wurde.

Das operative Ergebnis betrug USD 1,0 Milliarden (–8%, +1% kWk). Das operative Kerneergebnis, das bestimmte Sonderpositionen ausschliesst, erhöhte sich um 6% (+17% kWk) auf USD 1,7 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge stieg bei konstanten Wechselkursen um 1,5 Prozentpunkte. Hinzu kam ein positiver Wechselkurseffekt von 0,2 Prozentpunkten, sodass sich eine Kernmarge von 18,1% des Nettoumsatzes ergab.

Retail Generics

Der Bereich Retail Generics von Sandoz entwickelt, produziert und vermarktet Wirkstoffe und fertige Darreichungsformen von Medikamenten. Er umfasst die Spezialgebiete Dermatologie, Atemwegsmedikamente und Augenheilmittel sowie Fertigarzneimittel gegen Infektionskrankheiten, die unter dem Namen

KURZNACHRICHTEN 2015

Im März wurde *Zarxio* (Filgrastim) als erstes Biosimilar unter dem neuen Zulassungsverfahren in den USA zugelassen.

Im Oktober bestätigte Sandoz, dass die FDA den Zulassungsantrag für Etanercept angenommen hat, ein Biosimilar des Produkts Enbrel® von Amgen für Autoimmunerkrankungen. Im Dezember wurde der entsprechende Zulassungsantrag in der EU angenommen.

Im November gab Sandoz bekannt, dass die FDA den Zulassungsantrag für Pegfilgrastim angenommen hat, ein Biosimilar des Produkts Neulasta® von Amgen gegen Infektionen während einer Chemotherapie.

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2015	2014	Veränderung in %	
			USD	kWk ¹
Nettoumsatz	9 157	9 562	–4	7
Operatives Ergebnis	1 005	1 088	–8	1
Operative Marge (%)	11,0	11,4		
Operatives Kerneergebnis ¹	1 659	1 571	6	17
Operative Kernmarge (%)	18,1	16,4		
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	776	823	6	–7
In % des Nettoumsatzes	8,5	8,6		
Nettobetriebsvermögen	14 143	15 322	–8	

¹ Die Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk) und die Kerneergebnisse sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 172.

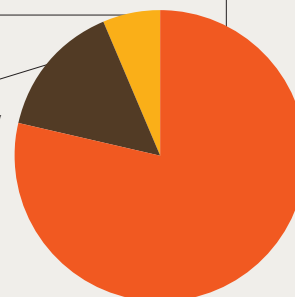
SANDOZ NETTOUMSATZ 2015 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk¹)

Retail Generics 7 199 / 2%

Antiinfektiva (Partner-Label/Wirkstoffe) 580 / 18%

Biopharmaceuticals & Oncology Injectables 1 378 / 39%



+39%

Umsatzanstieg bei Biopharmazeutika (kWk)

1,7Mrd.

Operatives Kernergebnis von Sandoz, getragen von starkem Umsatzwachstum in Schlüsselmärkten (USD)

Sandoz verkauft werden. Der Umsatz von Retail Generics betrug weltweit USD 7,2 Milliarden (-9%, +2% kWk). Neu eingeführt wurden die in den USA autorisierten Generika *Exelon Patch* und *Exforge* aus unserer Division Pharmaceuticals sowie der injizierbare Gerinnungshemmer Bivalirudin.

Biopharmaceuticals and Oncology Injectables

Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz Produkte, die auf Proteinen sowie biotechnologischen Verfahren basieren und als Biosimilars bekannt sind, sowie *Glatopa*. Ausserdem stellt Sandoz mit biotechnologischen Verfahren Präparate für andere Unternehmen her. Der Umsatz mit Biopharmazeutika stieg um 25% (+39% kWk) auf USD 772 Millionen. Die Division baute ihre Führungsposition bei Biosimilars 2015 mit der US-Zulassung von *Zarxio* (Filgrastim) weiter aus. Das Medikament dient der Behandlung von Infektionen bei Krebspatienten während einer Chemotherapie.

Sandoz ist im Bereich der Biosimilars Marktführer mit drei Produkten, die in ihrer jeweiligen Kategorie ein anhaltend starkes Wachstum verzeichnen: das menschliche Wachstumshormon *Omnitrope*, *Binocrit* zur Stimulierung der Erythropoese und Filgrastim unter dem Markennamen *Zarzio* bzw. *Zarxio* (in den USA). Im Jahr 2015 wurde das Biosimilar-Portfolio weiter ausgebaut. Die FDA und die Europäische Arzneimittelagentur bestätigten die Annahme der Zulassungsanträge für Etanercept, ein Biosimilar des Produkts Enbrel® von Amgen, das zur Behandlung

von Autoimmunerkrankungen wie rheumatoider Arthritis und Psoriasis dient. Ferner akzeptierte die FDA den Zulassungsantrag für Pegfilgrastim, ein geplantes Biosimilar des Produkts Neulasta® von Amgen gegen Infektionen während einer Chemotherapie. Sandoz verfügt über fünf Biosimilars, die sich in Phase III der Entwicklung oder in der Vorbereitung für die Zulassung befinden.

Sandoz entwickelt, produziert und vermarktet zudem zytotoxische Produkte für die traditionelle Chemotherapie bei Krebserkrankungen. Der Bereich Oncology Injectables umfasst aktuell ein Portfolio von mehr als 25 Produkten.

Antiinfektiva

Sandoz produziert Arzneimittelwirkstoffe und Zwischenprodukte (überwiegend Antibiotika) für den Vertrieb unter dem Namen Sandoz sowie an Drittanbieter. Aufgrund einer starken Grippezeit und dank wiederhergestellter Produktionskapazitäten nach den 2014 erfolgten Verbesserungen bei der Qualitätssicherung stieg der Umsatz mit Antiinfektiva um 9% (kWk) auf insgesamt USD 1,4 Milliarden. Der Umsatz mit Fertigarzneimitteln, die unter dem Namen Sandoz verkauft werden, erreichte USD 860 Millionen. Mit Antiinfektiva, die an Drittanbieter verkauft und unter deren eigenen Namen vermarktet werden, wurde ein Umsatz von USD 580 Millionen erzielt.

WEITERE INFORMATIONEN

Kurzfassung des Finanzberichts

www.novartis.com/investors



Der sechs Monate alte Foysal wurde in einem Krankenhaus der Hauptstadt von Bangladesch wegen Lungenentzündung behandelt.



📍 → FORTSETZUNG VON SEITE 23

Am stärksten gefährdet von der „vergessenen Pandemie“, wie die WHO die Lungenentzündung bezeichnet, sind unterernährte Kinder sowie Kinder in überbevölkerten Wohngebieten wie Dhakas dicht besiedeltem Bahnhofsviertel Kamalapur.

Dort setzt sich ein Team von fast 60 Feldforschungsassistenten dafür ein, die Zahl der Menschen, die an Lungenentzündung sterben, zu senken. Unterstützt werden sie von rund 30 Gesundheitshelferinnen, deren typische gelbe Uniformen sie als Vertreterinnen einer Organisation ausweisen, die vor 50 Jahren in Dhaka als icddr,b (International Centre for Diarrhoeal Disease Research, Bangladesch) gegründet wurde.

Inzwischen kümmert sich die Organisation um viele der drängendsten Gesundheitsprobleme der Welt. Eine weltweite Reputation hat sie sich mit der Erforschung der medizinischen Herausforderungen für Entwicklungsländer erworben, von Infektionskrankheiten über Mangelernährung bis zu den gesundheitlichen Auswirkungen des Klimawandels.

Die Organisation ist sowohl in der akademischen Forschung als auch in der Patientenversorgung aktiv. Im Kampf gegen die Lungenentzündung besuchen die Forschungsassistenten jede Woche bis zu 150 Haushalte, um nach Anzeichen der Krankheit zu suchen. Gleichzeitig sammeln sie Daten, die das Verständnis der Ursachen, Übertragungswege und Möglichkeiten zur Prävention von Lungenentzündung verbessern. Die gelb gewandeten Gesundheitshelferinnen begleiten die Hausbesuche und unterstützen das klinische Team auch bei der Versorgung der Patienten.

Regelmässige Überwachung ist deshalb so wichtig, weil Lungenentzündung mit geeigneten Antibiotika wie Amoxicillin wirksam bekämpft werden kann, sofern die Krankheit schnell diagnostiziert und behandelt wird. Allzu oft wissen Mütter nicht, dass Symptome wie Fieber und Kurzatmigkeit auf eine beginnende Lungenentzündung hindeuten können.

Bei einem entsprechenden Verdacht begleiten die Teams Mutter und Kind in die Klinik der Organisation in Kamalapur, in der Regel mit der Rikscha, dem wichtigsten öffentlichen Verkehrsmittel. Schwerere Fälle werden in das Krankenhaus der Organisation in Dhaka gebracht.

Der globale Kampf gegen Lungenentzündung wird von Sandoz unterstützt. Die Generikadivision von Novartis stellte Millionen von Tabletten einer speziellen Kinderformulierung von Amoxicillin zur Verfügung, um Kindern weltweit zu helfen. Das Medikament wurde den Vereinten Nationen im Rahmen ihres Every Newborn Action Plan übergeben, der vermeidbare Todesfälle bei Säuglingen aus der Welt schaffen soll.



Der globale Kampf gegen Lungenentzündung wird von Sandoz unterstützt; die Generikadivision von Novartis stellte Millionen von Tabletten einer speziellen Kinderformulierung von Amoxicillin zur Verfügung, um Kindern weltweit zu helfen



2



3



5

- 1 Gesundheitshelferinnen unterwegs mit der Rikscha zu Hausbesuchen, um mögliche Fälle von Lungenentzündung festzustellen.
- 2 Sie befragen Fatima, die Mutter des sechs Monate alten Foyisal, der Symptome einer Lungenentzündung zeigt.
- 3 In der Klinik wird Foyisal Blut entnommen. Danach kommt er ins Krankenhaus, wo er dank Antibiotika wieder gesund wird.
- 4 Das Ärzteteam um Dr. Kamrun Nahar (links), die stellvertretende Projektkoordinatorin, sieht sich in der Klinik in Kamalapur Röntgenaufnahmen an.
- 5 Fatima bringt Foyisal mit einer Rikscha ins Krankenhaus.

INNOVATION





INHALT

44	INNOVATION IM ÜBERBLICK
44	Arzneimittelforschung
44	Arzneimittelentwicklung
45	Onkologie
47	Herz-Kreislauf-Erkrankungen
47	Atemwegserkrankungen
48	Immunologie und Dermatologie
49	Neurologie
50	Augenheilkunde
51	Biosimilars
51	Infektionskrankheiten
52	PIPELINE

FOTOESSAY

Mit körpereigenen Abwehrkräften gegen den Krebs

Novartis entwickelt in Zusammenarbeit mit der University of Pennsylvania in den USA eine neue, individuelle Krebstherapie auf der Basis von T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren, kurz CART. Es gibt zwar noch viel zu tun, um diese experimentelle Technologie fertig zu entwickeln. Sollten die Wissenschaftler jedoch erfolgreich sein, könnten sie damit die Krebsbehandlung grundlegend verändern.

Zunächst werden den Patienten körpereigene T-Zellen, also weisse Blutkörperchen entnommen, die dazu beitragen, Infektionen zu bekämpfen. In Reinraumlaboratorien werden diese Zellen gentechnisch so verändert, dass sie ein von Krebszellen produziertes Protein identifizieren können. Anschliessend werden die T-Zellen wieder in den Blutkreislauf der Patienten infundiert, wo sie Tumorzellen aufspüren und diese zerstören sollen.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 59

INNOVATION IM ÜBERBLICK

Im Laufe des Jahres 2015 haben wir unsere Forschungs- und Entwicklungsstrategie weiter verfeinert und gezielt umgesetzt. Wir geben unseren vielversprechendsten Arzneimittelkandidaten besondere Priorität. Dabei konzentrieren wir uns auf Therapiebereiche, in denen medizinischer Bedarf besteht und in denen wissenschaftliche Fortschritte neue Chancen eröffnen, therapeutische Durchbrüche zu erzielen. Unsere Forscher erschliessen weiterhin wissenschaftliches Neuland und arbeiten daran, unser Verständnis von Krankheiten zu vertiefen und neuartige Medikamente und Produkte zu entwickeln, die unerfüllte medizinische Bedürfnisse befriedigen.

Wir sind davon überzeugt, dass Innovationen, die bahnbrechende Medikamente, Medizinprodukte und Lösungskonzepte hervorbringen, für die Gesundheitsbranche in den kommenden Jahren wichtiger werden denn je. Denn die demografische Entwicklung verstärkt den Druck auf Gesundheitssysteme, bei möglichst geringen Kosten beste Behandlungsergebnisse zu erzielen.

Um Innovation bei Novartis voranzutreiben, investierten wir 2015 USD 8,9 Milliarden bzw. 18% des Nettoumsatzes in die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente und Medizinprodukte. Derzeit laufen mehr als 200 Forschungs- und Entwicklungsprojekte – 137 davon in der Division Pharmaceuticals.

Im Rahmen unserer Forschungs- und Entwicklungsstrategie setzen wir eindeutige Prioritäten. Wir konzentrieren uns auf Therapiebereiche, in denen therapeutischer Bedarf besteht und in denen wissenschaftliche Fortschritte neue Chancen eröffnen. Dazu zählen die Onkologie, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Augenheilkunde, Biosimilars und Neurologie.

Wissenschaftliches Neuland erforschen wir auch in Bereichen mit grossem Innovationspotenzial. Dazu gehören beispielsweise die Immunonkologie, Altersforschung und regenerative Medizin sowie Infektionskrankheiten.

ARZNEIMITTELFORSCHUNG

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind der Innovationsmotor von Novartis. Ihre mehr als 6 000 Wissenschaftler und Ärzte weltweit suchen nach potenziell bahnbrechenden neuen Therapien und analysieren dazu molekulare Signalwege, das Kommunikationsnetzwerk im Inneren von Zellen. Sobald neue Wirkstoffe für Studien am Menschen freigegeben sind, werden zunächst kleine Proof-of-Concept-Studien durchgeführt, um erste Hinweise auf die Sicherheit und Wirksamkeit eines Wirkstoffs zu bekommen.

Über 80% der Wirkstoffe in der Entwicklung bei Novartis wurden intern entdeckt. Auch zwei der wichtigsten, 2015 von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) zugelassenen Medikamente von Novartis wurden intern entdeckt: *Cosentyx* zur Behandlung von Psoriasis und *Entresto* gegen chronische Herzinsuffizienz.

Um interne Kapazitäten zu ergänzen, arbeitet Novartis mit anderen Forschungsorganisationen zusammen und unterhält beispielsweise über 300 Partnerschaften mit Hochschulen sowie mehr als 100 Kooperationen mit Biotech- und Arzneimittelfirmen. 2015 ging Novartis 41 neue Allianzen ein.

Im Bereich Gen-Editing etwa nahm Novartis die Zusammenarbeit mit Intellia Therapeutics und Caribou Biosciences auf, um Know-how auf dem Gebiet von CRISPR (Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats) zu entwickeln. Diese Technologie gleicht einem molekularen Skalpell für Genome und macht es Forschern möglich, das Genom einer lebenden Zelle auf spezifische und reproduzierbare Weise zu verändern. CRISPR eröffnet damit einzigartige Möglichkeiten, um neue Arzneimittel zu erforschen.

ARZNEIMITTELENTWICKLUNG

Nach einer erfolgreichen Proof-of-Concept-Studie kann die klinische Entwicklung eines neuen Medikaments beginnen. Aufgrund der Verschiedenartigkeit der Produkte unterscheiden sich die Entwicklungsprozesse in den einzelnen Divisionen von Novartis. In der Division Pharmaceuticals, bei ophthalmologischen Pharmazeutika von Alcon und bei den Biosimilars von Sandoz erstellen die Wissenschaftler von Novartis zusammen mit praktizierenden Ärzten und den Gesundheitsbehörden Entwicklungspläne.

Klinische Studien können eine grosse Zahl von Patienten einschliessen und je nach Indikation und Patientenpopulation zwei bis fünf Jahre dauern. Bei anderen Produkten wie

8,9 Mrd.

Konzernausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahr 2015, die 18% des Nettoumsatzes ausmachen (USD)

> 200

laufende Forschungs- und Entwicklungsprojekte bei Novartis

Über 80% der Wirkstoffe in der Entwicklung bei Novartis wurden intern entdeckt

25

biologische Signalwege, die mit dem Fortschreiten von Krebserkrankungen in Zusammenhang stehen, werden von Novartis erforscht

14 Mio.

neue Fälle von Krebs werden weltweit jedes Jahr registriert – eine Zahl, die laut WHO bis 2035 um 70% steigen wird

Medizinprodukten oder Generika kann der Prozess deutlich kürzer sein. Die Wissenschaftler von Alcon entwickeln zusammen mit Augenchirurgen und Forschungsinstituten neue augenmedizinische Produkte und chirurgische Instrumente. Sandoz führt bei der Generikaentwicklung kleine klinische Studien durch, um zu zeigen, dass die generische Version dem ursprünglichen Markenpräparat therapeutisch äquivalent ist.

Doch auch wenn die Ergebnisse einer Proof-of-Concept-Studie positiv sind, entwickelt Novartis daraus nicht zwangsläufig eine Therapie, sondern setzt strikt Prioritäten und vergibt die Lizenz für den Wirkstoff unter Umständen an ein anderes Unternehmen. So veräusserten wir 2015 zum Beispiel drei Präparate im mittleren Entwicklungsstadium im Gegenzug für eine 19,5%ige Aktienbeteiligung an Mereo BioPharma: BPS804 zur Behandlung der Glasknochenkrankheit, BCT197 für Atemwegserkrankungen und BGS649 für adipöse Männer mit niedrigem Testosteronspiegel.

ONKOLOGIE

Nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation (WHO) gibt es pro Jahr 14 Millionen neue Krebsfälle und 8,2 Millionen krebsbedingte Todesfälle. Damit ist Krebs auch weiterhin eine grosse Herausforderung für das Gesundheitswesen. Man geht davon aus, dass die Zahl der Neuerkrankungen innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte um 70% steigen wird, wobei 60% dieser Fälle auf Afrika, Asien und Lateinamerika entfallen werden.

Die Erforschung und Entwicklung von Therapien gegen Krebs befindet sich heute in einer entscheidenden Phase mit bahnbrechenden Fortschritten in rasantem Tempo. Wir verfolgen bei der Krebsforschung einen umfassenden Ansatz, indem wir unsere Präsenz bei den zielgerichteten Therapien weiter ausbauen und massiv in die Immunonkologie investieren.

Den Schwerpunkt legen wir dabei auf fünf häufige Formen von Krebs: Melanom, hämatologische Krebserkrankungen, Lungen-, Brust- und Nierenkrebs. Gleichzeitig sind für uns auch weiterhin andere Krebsformen von Bedeutung, bei denen erheblicher therapeutischer Bedarf besteht. Wir treiben aktiv die Entwicklung neuer Medikamente im Bereich der zielgerichteten Therapien und in der Immunonkologie voran und erforschen bahnbrechende Zelltherapien wie beispielsweise T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren (CART).

Melanom

Vorliegende Daten sprechen dafür, dass Kombinationen mehrerer Therapien die Behandlungsergebnisse verbessern können. Denn sie können verhindern, dass Tumoren über alternative Krankheitsprozesse weiter wachsen. Beim Melanom spielt der Signalweg der Mitogen-aktivierten Proteinkinase (MAPK), auch RAS-RAF-MEK-ERK-Signalweg genannt, eine wichtige Rolle bei der Zellproliferation.

Mutationen in diesem Signalweg können dazu führen, dass normale Zellen entarten. Bei rund der Hälfte aller Melanome liegen Mutationen des RAF-Proteins BRAF vor. Die Kombination von *Tafinlar* (Dabrafenib), das auf BRAF abzielt, und *Mekinist* (Trametinib), das auf MEK abzielt (ein weiteres wichtiges Protein in diesem Signalweg), ergab in zwei Phase-III-Studien mit Patienten mit BRAF-V600E/K-Mutation-positivem metastasierendem Melanom einen signifikanten Vorteil im Hinblick auf das Gesamtüberleben.

Die Kombination wurde 2015 in der EU und den USA zugelassen. Nun untersuchen wir Dreifachkombinationen aus *Tafinlar* + *Mekinist* und einer immunonkologischen Therapie.

Hämatologie

Wir entwickeln weiterhin neue Medikamente gegen verschiedene Formen von Blutkrebs und haben unser Portfolio 2015 ausgeweitet: mit einer neuen Indikation für *Jakavi* zur Behandlung der Knochenmarkserkrankung Polycythaemia vera (Polyzythämie), der Zulassung von *Farydak* zur Behandlung von Patienten mit multiplem Myelom sowie mit *Promacta*, einem oral verabreichten Medikament, das die Zahl der Blutplättchen erhöht.

Im Zusammenhang mit chronischer myeloischer Leukämie prüfen wir die niedermolekulare Substanz ABL001, die das abnorme Gen BCR-ABL hemmen soll, das sich bei den meisten Patienten mit dieser Erkrankung nachweisen lässt. Bei der Erforschung von Arzneimittelresistenzen wurde festgestellt, dass Krebszellen BCR-ABL nach einer Behandlung reaktivieren und damit wieder aktiv werden können. ABL001 zeichnet sich durch einen neuartigen Wirkmechanismus aus, der dies verhindern und damit Resistenzen gegen bestehende Medikamente vorbeugen könnte. Für künftige Studien werden diverse Kombinationen von ABL001 mit anderen Therapien wie beispielsweise immunonkologischen Präparaten geprüft.

INNOVATION IM ÜBERBLICK

Fortsetzung

Lungenkrebs

Im Mai wurde *Zykadia* (Ceritinib) in der EU für die Behandlung bestimmter Patienten mit anaplastische-Lymphom-Kinase-positivem (ALK+) nicht-kleinzelligem Lungenkarzinom zugelassen. Das Medikament richtet sich gezielt gegen die genetische Grundlage des Tumors und ist eine neue Behandlungsoption für Patienten, deren Erkrankung fortgeschritten ist oder die ihre bisherige Therapie nicht vertragen. Wir prüfen unsere Kombinationstherapie aus *Tafinlar* + *Mekinist* sowie INC280, unserem c-MET-Inhibitor, im Zusammenhang mit weiteren Mutationen. In einer aktuellen Phase-II-Studie mit *Tafinlar* + *Mekinist* bei Patienten mit nicht-kleinzelligem Lungenkarzinom bewirkte die Kombinationstherapie ein Schrumpfen des Tumors.

Wir erforschen zudem mögliche Kombinationen aus einer zielgerichteten Therapie und einem immunonkologischen Präparat. Gemeinsam mit Bristol-Myers Squibb Co. arbeiten wir unter anderem an drei Kombinationen mit dem PD-1-Checkpoint-Inhibitor Opdivo® sowie *Zykadia*, INC280 und EGF816. Anfang 2015 liefen klinische Studien an, um ihre Wirksamkeit bei nicht-kleinzelligen Lungenkarzinomen zu untersuchen.

Fortgeschrittener Brustkrebs

Im Zusammenhang mit fortgeschrittenem Brustkrebs erforschen wir Moleküle, die auf den PI3K/mTOR-Signalweg abzielen, darunter BKM120 und BYL719. Darüber hinaus setzen wir bei weiteren Signalwegen an, beispielsweise mit LEE011, einem niedermolekularen Inhibitor der Cyclin-abhängigen Kinase 4 und 6 (CDK4/6).

CDK4 und CDK6 sind Bestandteile eines Schalters, der den Zellzyklus kontrolliert. Erste Daten deuten darauf hin, dass Patientinnen mit fortgeschrittenem Brustkrebs von LEE011 in Kombination mit einer endokrinen Standardtherapie profitieren könnten.

Wir erforschen ferner die Möglichkeit, neben einer endokrinen Therapie mehrere Signalwege gleichzeitig zu hemmen.

Nierenzellkarzinom

Wir prüfen, welche Rolle die Immunonkologie bei der Behandlung von Nierenzellkarzinomen spielen kann, und erforschen das Potenzial

immunonkologischer Präparate und Kombinationstherapien. Derzeit läuft eine erste Studie mit *Votrient* in Kombination mit Keytruda® (MK3475), einem PD-1-Checkpoint-Inhibitor von Merck & Co.

Immunonkologie

Bei unserem Einstieg in die Immunonkologie konzentrieren wir uns darauf, die Mechanismen einer schützenden Immunreaktion zu verstehen. Sechs Programme befinden sich im Stadium der klinischen Entwicklung, fünf weitere sollen bis Ende 2016 in die klinische Entwicklung vorrücken. Unser Portfolio umfasst Programme mit Checkpoint-Inhibitoren für drei bestimmte Proteine – PD1, TIM3 und LAG3 –, die wir 2014 von CoStim Pharmaceuticals übernommen haben.

Ebenfalls im Frühstadium der Entwicklung befindet sich eine neuartige Form von niedermolekularen Wirkstoffen unter der Bezeichnung zyklische Dinukleotide (CDNs). Als Immuntherapien der nächsten Generation gegen Krebs zielen sie auf einen zellulären Signalweg ab, der als STING-(Stimulator of Interferon Genes)-Signalweg bekannt ist. Während Checkpoint-Inhibitoren bei bestimmten Tumortypen sehr wirksam sind, deuten vorklinische Studien mit Aduro Biotech darauf hin, dass zyklische Dinukleotide dem Körper helfen könnten, mehrere Arten von Krebs zu erkennen und zu bekämpfen. Darüber hinaus arbeiten wir mit verschiedenen Partnern zusammen, um Kombinationen aus immunonkologischen und zielgerichteten Therapien zu entwickeln.

Durch die Übernahme von Admune Therapeutics sowie Lizenzvereinbarungen mit XOMA und Palobiofarma gewann Novartis im Oktober drei Entwicklungsprogramme hinzu, die sich mit IL-15, TGF-beta-Inhibition und einem Adenosinrezeptor befassen. Alle drei werden als Monotherapien untersucht sowie in Kombination mit der CART-Technologie, neuartigen Checkpoint-Inhibitoren, STING-Agonisten und unserem Portfolio an zielgerichteten Therapien.

Zell- und Gentherapie

Novartis erforscht neuartige Therapien, um das Immunsystem gegen Krebserkrankungen zu aktivieren. Hierzu gehört auch die CART-Technologie, die in Zusammenarbeit mit der University of Pennsylvania in den USA entwickelt wird.

6

immunonkologische Programme befinden sich in klinischer Entwicklung, fünf weitere sollen bis Ende 2016 folgen

21%

weniger stationäre Behandlungen bei Herzinsuffizienzpatienten, die in einer klinischen Studie mit *Entresto* behandelt wurden – ein deutlicher Vorteil gegenüber bestehenden Therapien

> 26 Mio.

Menschen leiden weltweit an Herzinsuffizienz

Bei dieser Zelltherapie werden die weissen Blutkörperchen der Patienten so verändert, dass sie spezifische Krebszellen erkennen und zerstören können. CTL019 befindet sich in Phase II der Entwicklung zur Behandlung rezidivierender/refraktärer akuter lymphoblastischer Leukämie (ALL) und gegen diffus grosszelliges B-Zell-Lymphom (DLBCL).

Wir arbeiten weiterhin an diesem bahnbrechenden Ansatz zur Krebsbehandlung und weiten unsere Studien über die USA hinaus auf Europa aus. Wir haben in Morris Plains, New Jersey, USA, eine neue Produktionsanlage eröffnet und damit unsere Kapazitäten für die Aufbereitung von T-Zellen 2015 erheblich ausgeweitet.

HERZ-KREISLAUF-ERKRANKUNGEN

Weltweit leiden über 26 Millionen Menschen an Herzinsuffizienz, einer schwer zu behandelnden chronischen Erkrankung, bei der das Herz nicht in der Lage ist, ausreichend Blut durch den Körper zu pumpen. In der westlichen Welt ist Herzinsuffizienz bei Menschen über 65 Jahre die Hauptursache für Einweisungen ins Krankenhaus. Rund 25% der betroffenen Patienten sterben innerhalb eines Jahres nach der Diagnose, 50% innerhalb von fünf Jahren.

Die Zulassung von *Entresto* (früher LCZ696) 2015 in den USA und der EU war daher ein wichtiger Fortschritt für Patienten mit chronischer Herzinsuffizienz und verminderter Ejektionsfraktion. Bei dieser Erkrankung kann der Herzmuskel nicht ausreichend kontrahieren.

Wie eine umfangreiche Studie zeigt, senkt *Entresto* das kardiovaskulär bedingte Sterberisiko um 20% sowie die Klinikeinweisungen wegen Herzinsuffizienz um 21%. LCZ696 wird auch bei Herzinsuffizienzpatienten mit erhaltener Ejektionsfraktion geprüft, einer anderen Form der Erkrankung.

Darüber hinaus erwarten wir 2017 die Ergebnisse einer klinischen Studie mit RLX030 (Serelaxin) bei akuter Herzinsuffizienz. Die Studie soll zeigen, ob Serelaxin die Zahl der Sterbefälle und Klinikeinweisungen nach Episoden akuter Herzinsuffizienz senken kann.

Auch bei koronarer Herzkrankheit besteht hoher Therapiebedarf. Trotz Fortschritten bei der Sekundärprävention bleibt das Risiko für einen Schlaganfall, erneuten Herzinfarkt oder kardiovaskulär bedingten Tod bei vielen Patienten aufgrund von Gefässentzündungen hoch. ACZ885 ist ein selektiver Interleukin-1-beta-Inhibitor, der gegenwärtig für die Behandlung autoinflammatorischer Erkrankungen zuge-

lassen ist. Derzeit wird der Wirkstoff in einer Studie mit mehr als 10 000 Herzinfarktpatienten geprüft. Dabei soll festgestellt werden, ob sich das Risiko für weitere Herzprobleme senken lässt, wenn systemische Entzündungen bei diesen Patienten blockiert werden. Sollte sich dies bestätigen, stellt der Wirkstoff, der bei einem Zytokin ansetzt, eine neuartige Therapie für die sekundäre Prävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen dar.

Novartis entwickelt darüber hinaus neue digitale Technologien, die es Herzinsuffizienzpatienten erleichtern sollen, ihre Therapie einzuhalten und ihre Vitalparameter zu überwachen. Im November haben wir mit „Heart Partner“ eine entsprechende Smartphone-Anwendung für Patienten und Pflegekräfte eingeführt. Dies unterstreicht unser Engagement, um über die medikamentöse Versorgung hinaus die bestmöglichen Behandlungsergebnisse für die Patienten zu erzielen.

ATEMWEGERKRANKUNGEN

Manche Atemwegserkrankungen sind so schwerwiegend, dass betroffene Patienten schon bei einfachsten Aktivitäten kurzatmig werden. Novartis entwickelt Medikamente für eine Reihe von Atemwegserkrankungen wie chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD). Dabei handelt es sich um eine lebensbedrohliche, aber auch vermeid- und behandelbare Lungenkrankheit, von der weltweit 210 Millionen Menschen betroffen sind und die in erster Linie durch Rauchen und Luftverschmutzung ausgelöst wird.

Im Oktober erhielten wir die US-Zulassung für QVA149 zur Behandlung von Patienten mit mittelschwerer bis schwerer COPD. QVA149 enthält die beiden Wirkstoffe Glycopyrroniumbromid und Indacaterol. Wie in zwei zulassungsrelevanten Studien nachgewiesen, verbessert die Wirkstoffkombination die Lungenfunktion besser als die beiden Einzelkomponenten. Ausserhalb der USA wird QVA149 als *Ultibro Breezhaler* vermarktet. In einer umfangreichen Studie zum Vergleich mit dem häufig angewendeten Seretide® senkte *Ultibro* das Risiko von COPD-Krankheitsschüben. Anfang 2016 gab Novartis eine Kooperation mit Qualcomm bekannt. Ziel der Zusammenarbeit ist es, Patienten Zugang zu Echtzeitdaten über die Anwendung ihres Inhalators anzubieten. Verschiedene COPD-Medikamente von Novartis wie etwa *Ultibro Breezhaler* werden mit einem derartigen Inhalator verabreicht. Patienten werden via Smartphone und eine mobile COPD-Applikation von Novartis auf die Daten zugreifen

INNOVATION IM ÜBERBLICK

Fortsetzung

können, die vom digitalen Monitoringsystem von Qualcomm drahtlos übertragen werden.

Asthma ist nach wie vor die häufigste Atemwegserkrankung weltweit. Novartis beabsichtigt daher, das Portfolio über *Xolair* hinaus auszubauen. 2015 wurde eine entsprechende zulassungsrelevante Studie mit QVM149 begonnen. Untersucht wird eine einmal täglich zu verabreichende Wirkstoffkombination aus sogenannten lang wirkenden Beta-Agonisten und lang wirkenden Muskarin-Antagonisten mit einem inhalativen Kortikosteroid in ein und demselben Inhalator.

Ferner läuft derzeit eine Phase-III-Studie mit QAW039, einem oralen Entzündungshemmer, der als möglicher erster Vertreter einer neuen Medikamentenkategorie zur Asthmabehandlung gilt. Das Präparat hat das Potenzial, Asthmaanfälle zu verringern, und könnte dank seines Sicherheitsprofils auch für Kinder geeignet sein. Asthma ist die häufigste chronische Erkrankung bei Kindern.

Ein weiterer potenzieller Wirkstoff, QGE031 (Ligelizumab), wird in Phase-II-Studien untersucht. Er könnte der erste Wirkstoff einer neuen Generation von Anti-IgE-Antikörper-Präparaten zur Behandlung von schwerem Asthma, chronischer Urtikaria (Nesselsucht) und anderen Indikationen werden. Immunglobulin E (IgE) ist an der Vermittlung vieler chronisch entzündlicher und allergischer Erkrankungen beteiligt. Daten zu QGE031 sprechen dafür,

dass es Immunglobulin E besser unterdrückt als *Xolair* und damit allergische Reaktionen der Haut und der Lunge wirksamer blockiert.

IMMUNOLOGIE UND DERMATOLOGIE

Weltweit leiden hunderte Millionen von Menschen unter Störungen des Immunsystems, die Lebensqualität und Lebenserwartung der Betroffenen erheblich beeinträchtigen können.

Anfang 2015 erhielten wir in den USA und der EU die Zulassung für *Cosentyx* zur Behandlung von Erwachsenen mit mittelschwerer bis schwerer Plaque-Psoriasis (Schuppenflechte). *Cosentyx* ist ein humaner monoklonaler Antikörper, der auf das Protein Interleukin-17A (IL-17A) abzielt. Da IL-17A Entzündungsprozesse fördert, untersuchen wir *Cosentyx* auch für die Anwendung bei immunologischen Erkrankungen wie Psoriasisarthritis (PsA) und Spondylitis ankylosans (AS). Diese stark beeinträchtigende chronische Erkrankung kann zu exzessiver Knochenneubildung und Schäden an der Wirbelsäule führen. Im Rahmen einer aktuellen Phase-III-Studie bei Spondylitis ankylosans verbesserten sich die Symptome der Patienten nach einjähriger Behandlung signifikant. In der EU wurde *Cosentyx* 2015 für die Behandlung von Spondylitis ankylosans und Psoriasisarthritis zugelassen, die entsprechende US-Zulassung folgte im Januar 2016.

Nach einer positiven Proof-of-Concept-Studie bei erwachsenen Patienten mit mittelschwerer

Cosentyx erwies sich in drei Indikationen als wirksam: Psoriasis, Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans



Wissenschaftler tragen mehrschichtige Schutzanzüge. Die Ausrüstung ist Teil eines strengen Verfahrens zur Kontaminationsverhütung in der Zellproduktionsanlage von Novartis in Morris Plains, New Jersey, USA.

*Wir untersuchen
BAF312
(Siponimod)
in der bisher
umfangreichsten
Phase-III-Studie
bei sekundär
progredienter
multipler Sklerose*

44 Mio.

Menschen sind weltweit von der Alzheimerkrankheit oder einer ähnlichen Demenz betroffen

bis schwerer atopischer Dermatitis entwickeln wir QAW039 für die Behandlung atopischer Dermatitis, der häufigsten Form von Ekzemen.

NEUROLOGIE

In der Neurologie forschen wir auf Gebieten wie multipler Sklerose (MS), neuropathischen Schmerzen, sporadischer Einschlusskörpermyositis (sIBM), Migräne und Alzheimerkrankheit. Störungen des Gehirns, einschliesslich verschiedener Formen von Demenz und psychischer Erkrankungen, beeinträchtigen weltweit hunderte Millionen Menschen.

Multiple Sklerose

Novartis sucht nach Behandlungsmöglichkeiten für progrediente Formen von multipler Sklerose (MS), für die es keine zugelassenen Therapien gibt. Fortschreitende Formen von MS sind die Hauptursache für Invalidität.

Wir untersuchen BAF312 (Siponimod), einen selektiven S1P1/5-Rezeptor-Modulator (S1P: Sphingosin-1-Phosphat) der zweiten Generation, in der bisher umfangreichsten Phase-III-Studie bei sekundär progredienter MS.

Ausserdem arbeiten wir daran, unser Portfolio an MS-Therapien auszuweiten. So haben wir 2015 von GlaxoSmithKline die verbliebenen Rechte an Ofatumumab erworben, das wir derzeit unter dem Namen *Arzerra* in onkologischen Indikationen vermarkten. Der Abschluss der Transaktion ist von bestimmten Bedingungen abhängig, unter anderem von der Zustimmung durch die Aufsichtsbehörden. Ofatumumab ist ein humaner monoklonaler Antikörper, der auf das CD20-Protein abzielt und derzeit für die Behandlung von schubförmig rezidivierender MS entwickelt wird. Laut Ergebnissen von Phase-II-Studien kann Ofatumumab die kumulierte Zahl neuer Hirnläsionen bei MS-Patienten signifikant senken. Entsprechende Phase-III-Studien werden 2016 anlaufen. Unseres Erachtens könnten Patienten von Ofatumumab erheblich profitieren.

Darüber hinaus erforschen wir mit CJM112 weiterhin den IL-17-Signalweg, der mit der klinischen Aktivität der Krankheit in Zusammenhang steht.

Neuropathische Schmerzen

Nervenschädigungen durch physische Verletzungen oder Krankheiten wie Diabetes, multiple Sklerose oder Gürtelrose können zu komplexen, chronischen Schmerzzuständen führen, sogenannten neuropathischen Schmerzen. Etwa 7% bis 8% der erwachsenen Bevölkerung sind hiervon betroffen. 40% der Patienten sprechen

nicht auf bestehende Behandlungsmöglichkeiten an. Seit der Übernahme von Spinifex Pharmaceuticals erforschen wir EMA401, einen neuartigen Angiotensin-II-Typ-2-Rezeptor-(AT2R)-Antagonisten. EMA401 wirkt im Rückenmark ausserhalb der Blut-Hirn-Schranke, wodurch Nebenwirkungen wie Schwindel oder Verwirrtheit vermieden werden könnten.

Muskelschwund

Wir entwickeln BYM338 (Bimagrumab) für Patienten mit sporadischer Einschlusskörpermyositis (sIBM), einer seltenen Form von Muskelschwund. Das Präparat wird derzeit in entsprechenden Phase-III-Studien untersucht. Darüber hinaus prüfen wir sein Potenzial in der Behandlung von altersbedingter Sarkopenie. Diese degenerative Veränderung ist in der Regel durch einen erheblichen Rückgang der Muskelmasse und zunehmende Gebrechlichkeit gekennzeichnet. Sie betrifft rund 30% der Bevölkerung zwischen 60 und 70 Jahren und mehr als 50% der Bevölkerung über 80 Jahre.

Migräne

Über 10% der Menschen weltweit leiden unter Migräne, einer neurologischen Erkrankung, die mit starkem Kopfschmerz einhergeht. Zusammen mit Amgen sucht Novartis neue Behandlungsmöglichkeiten für diese häufige Ursache von Arbeitsunfähigkeit. Erforscht werden unter anderem der vollständig humane monoklonale Antikörper AMG 334, AMG 301 sowie möglicherweise ein weiterer experimenteller Wirkstoff von Amgen. AMG 334 wird in Phase-III-Studien untersucht, AMG 301 befindet sich in Phase-I-Studien.

Alzheimerkrankheit

Weltweit leiden rund 44 Millionen Menschen unter der Alzheimerkrankheit bzw. einer damit verbundenen Demenz. Die gegenwärtig verfügbaren Therapien kontrollieren zwar die Symptome, können aber den Verlauf der Erkrankung nicht beeinflussen. Die zum Zeitpunkt der Diagnose vorliegenden neurologischen Schäden sind irreversibel und beeinträchtigen schleichend das Erinnerungs-, Denk- und Urteilsvermögen.

Wir erforschen potenzielle neue Therapien und untersuchen Patienten, die ein genetisches Risiko aufweisen, an Alzheimer zu erkranken. Im Rahmen einer Partnerschaft mit Amgen wollen wir beispielsweise ein Programm mit Beta-Sekretase-(BACE)-Inhibitoren zur Behandlung der Alzheimerkrankheit entwickeln. Dazu gehört auch das oral zu verabreichende

INNOVATION IM ÜBERBLICK

Fortsetzung

Präparat CNP520. Dieses ist auch Gegenstand einer umfangreichen gemeinsamen Studie mit dem Banner Alzheimer's Institute. An der Studie nehmen Personen teil, die ein genetisches Risiko aufweisen, an Alzheimer zu erkranken. Beta-Sekretase-Inhibitoren hemmen das Enzym Beta-Sekretase, das an der Produktion von Amyloid-beta beteiligt ist. Dieses Protein bildet Plaques im Gehirn, die als eine Hauptursache der Alzheimerkrankheit gelten. Im Rahmen des Forschungsprojekts wird untersucht, ob CNP520 und CAD106 die Proteinablagerungen begrenzen können, die mit der Entstehung der Alzheimerkrankheit verbunden sind. CAD106 ist eine auf Amyloid abzielende Immuntherapie, die bereits in Phase-IIa-Studien untersucht wurde. CAD106 ist nicht Bestandteil der Zusammenarbeit mit Amgen.

AUGENHEILKUNDE

Alcon, die Augenheilkunde-Division von Novartis, entwickelt innovative Produkte, die Menschen zu einem besseren Sehvermögen verhelfen und so ihre Lebensqualität erhöhen. Laut WHO lassen sich über 80% aller Beeinträchtigungen des Sehvermögens verhindern, behandeln oder beheben. Wir bieten ein breites Portfolio von Produkten an wie chirurgische Geräte und Plattformen für die Behandlung von grauem Star (Katarakt), Refraktionsfehlern und Netzhauterkrankungen; Medikamente für chronische Erkrankungen wie das Glaukom und trockene Augen; Entwicklungspräparate zur potenziellen Behandlung altersbedingter Makuladegeneration (AMD) sowie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegelösungen.

Augenchirurgie

Alcon entwickelt augenchirurgische Ausrüstungen, Intraokularlinsen (IOL) und chirurgisches Verbrauchsmaterial für die Kataraktbehandlung. Die Trübung der natürlichen Augenlinse (Katarakt oder grauer Star) ist weltweit die Hauptursache für vermeidbare Erblindungen. Darüber hinaus bietet Alcon Ausrüstungen für die refraktive Hornhautchirurgie sowie die vitreoretinale Chirurgie an.

Die jüngsten Innovationen von Alcon in der Kataraktbehandlung sind *PanOptix*, eine neue Intraokularlinse modernster Technologie für das Sehen in naher, mittlerer und grösserer Entfernung, sowie das vorgeladene Injektorsystem

UltraSert, das es Chirurgen ermöglicht, Intraokularlinsen präziser und kontrollierter einzusetzen und so die Behandlungsergebnisse für Kataraktpatienten weiter zu verbessern. Im Endstadium der Entwicklung befindet sich ausserdem unser Polymermaterial *Clareon* für Intraokularlinsen der nächsten Generation. *Clareon* bietet weiterhin die Vorteile unserer Plattform *AcrySof* wie Refraktions- und Rotationsstabilität sowie bestimmte Entfaltungseigenschaften. Das Material ermöglicht zudem bessere Sehergebnisse und verringert Phänomene wie „Glistening“ und das Beschlagen der Linsenoberfläche.

Ophthalmologische Pharmazeutika

Im Geschäftsbereich für ophthalmologische Pharmazeutika befassen wir uns mit chronischen und fortschreitenden Augenerkrankungen wie dem Glaukom, trockenen Augen und Augenentzündungen. RTH258, ein neuartiges Produkt zur Hemmung des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors (anti-VEGF), wird derzeit in einem klinischen Studienprogramm der Phase III bei feuchter altersbedingter Makuladegeneration geprüft. Die betroffenen Patienten verlieren zunehmend ihr Sehvermögen, da im Verlauf der Krankheit Blutgefässe in die Netzhaut einwachsen und diese schädigen. Zudem arbeiten wir an Präparaten in frühen Entwicklungsstadien zur Behandlung von Glaukom und trockenen Augen und erforschen Gentherapien für seltene Augenkrankheiten.

Darüber hinaus erforschen wir weiterhin OAP030, auch bekannt als Fovista®, sowie E10030. Diesen von Ophthotech entwickelten Wirkstoff gegen Blutplättchen-Wachstumsfaktoren (anti-PDGF) untersuchen wir in Kombination mit einem Anti-VEGF-Wirkstoff bei feuchter altersbedingter Makuladegeneration. Derzeit läuft ein entsprechendes Phase-III-Studienprogramm, das 2016 erste Daten liefern soll.

Vision Care

Alcon arbeitet gemeinsam mit Verily (früher Google Life Sciences) an Innovationen, die deren „Smart Lens“-Technologie für bestimmte Anwendungen am Auge nutzen. Die „Smart Lens“-Technologie integriert Sensoren, Mikrochips und andere mikroelektronische Komponenten in Linsen.

Wir erforschen Präparate in frühen Entwicklungsstadien zur Behandlung von Glaukom und trockenen Augen sowie Gentherapien für seltene Augenkrankheiten

6

weitere Zulassungsanträge für Biosimilars plant Novartis für die nächsten zwei Jahre

584 000

Menschen sterben jedes Jahr an Malaria, für deren Behandlung Novartis neue Medikamente entwickelt

Das erste Projekt ist eine Linse für Patienten mit Altersweitsichtigkeit, die nicht mehr ohne Lesebrille auskommen. Die Linse soll die verminderte Akkomodationsfähigkeit der natürlichen Augenlinse kompensieren. Studien mit Patienten werden voraussichtlich 2016 anlaufen. Die „Smart Lens“-Technologie soll in Form einer akkomodativen Kontaktlinse oder als Intraokularlinse im Rahmen einer refraktiven Kataraktbehandlung die natürliche Fähigkeit des Auges wiederherstellen, Gegenstände im Nahbereich scharf zu fokussieren.

Ein zweiter Schwerpunktbereich ist die Entwicklung einer „intelligenten Kontaktlinse“, mit der Diabetiker über die Tränenflüssigkeit ihren Blutzuckerspiegel kontrollieren können. Dieses Projekt befindet sich im Vorfeld des Proof-of-Concept-Stadiums.

BIOSIMILARS

Unsere Generikadivision Sandoz entwickelt Biosimilars – therapeutische Proteine, die im Wesentlichen denselben Wirkstoff darstellen wie bestehende Biopharmazeutika, deren Patentschutz abgelaufen ist. Biosimilars sind eine innovative und kostengünstige Möglichkeit, um den Zugang zu hochwertigen Medikamenten für Patienten mit verschiedenen schweren Erkrankungen zu verbessern.

Mit drei Produkten im Markt, darunter das 2015 in den USA eingeführte *Zarzio*, ist Novartis führend. Ausserhalb der USA ist das Präparat unter dem Namen *Zarzio* bekannt. Wir verfügen zudem über eine starke Pipeline mit fünf Biosimilars auf dem Gebiet der Onkologie und der Immunologie, die sich in Phase III der Entwicklung befinden oder kurz vor der Zulassung stehen. Im November wurden die Zulassungsanträge für zwei Produkte angenommen: für *Etanercept*, ein Biosimilar des Produkts *Enbrel*® zur Behandlung verschiedener Autoimmunerkrankungen (in den USA und der EU), sowie für *Pegfilgrastim* (Peg G-CSF) zur Behandlung der chemotherapiebedingten Neutropenie (in den USA). Weitere Biosimilars sind *Rituximab* zur Behandlung rheumatoider Arthritis und follikulärer Lymphome, ein Biosimilar des Produkts *Humira*® (Adalimumab) zur Behandlung von Psoriasis sowie *Epoetin alfa* zur Behandlung von Anämie im Zusammenhang mit chronischer Nierenerkrankung. Novartis beabsichtigt, im Lauf der nächsten zwei Jahre sechs weitere Zulassungsanträge für Biosimilars bei Behörden einzureichen.

INFEKTIONSKRANKHEITEN

Es werden dringend neue Medikamente gegen Tropenkrankheiten benötigt, die in Entwicklungsländern verheerende Folgen haben können. Hierzu zählen Malaria, die Chagas-Krankheit, eine Tropenkrankheit, die zu Herzversagen führen kann, sowie die auch als Schlafkrankheit bekannte Afrikanische Trypanosomiasis (Human African Trypanosomiasis, HAT). Diese lebensbedrohliche und schwer zu behandelnde Krankheit ist in vielen afrikanischen Ländern südlich der Sahara weit verbreitet.

Novartis entwickelt neue Medikamente gegen Malaria, die jährlich weltweit mehr als 584 000 Todesopfer fordert. Zwei potenzielle Wirkstoffe, KAE609 (Cipargamin) und KAF156, werden derzeit in klinischen Phase-II-Studien untersucht. Sie zielen auf die beiden Parasiten ab, die für den überwiegenden Teil der Malaria-todesfälle verantwortlich sind: *Plasmodium vivax* und das gefährlichere *Plasmodium falciparum*. Die gegenwärtig verfügbaren Malariamedikamente, einschliesslich *Coartem*, sind gegen *Plasmodium vivax* nicht wirksam. KAE609 und KAF156 sind Vertreter neuer Wirkstoffklassen, deren Behandlungsansatz sich von dem gegenwärtig verfügbarer Malariamedikamente unterscheidet. Sie könnten dazu beitragen, der zunehmenden Resistenz gegen die bestehenden Präparate auf Artemisinin-Basis entgegenzuwirken.

Eine weitere Herausforderung für die öffentliche Gesundheit sind die zunehmenden Antibiotika-Resistenzen von Bakterien. Novartis arbeitet an neuen Antibiotika gegen Bakterien, die sowohl gegenüber älteren, von Penicillin abgeleiteten Antibiotika resistent sind als auch gegenüber Carbapenemen, einer hoch wirksamen Antibiotikaklasse, die in der Regel erst dann eingesetzt wird, wenn alle anderen Therapien versagt haben.

Nicht zuletzt erforschen wir neue Behandlungsmöglichkeiten für Infektionen durch Viren wie beispielsweise: Viren der Atemwege wie Influenza- und respiratorische Synzytialviren (RSV) sowie Viren, die für Patienten mit unentwickelten oder geschwächten Immunsystemen eine Bedrohung darstellen. Dies gilt unter anderem für Patienten, die an HIV/Aids leiden oder eine Chemotherapie oder Organtransplantation erhalten haben.

PIPELINE

Novartis genießt breite Anerkennung für ihre Entwicklungspipeline, die mit mehr als 200 Projekten in der klinischen Entwicklung (Stand: 31. Dezember 2015) zu den renommiertesten der Branche zählt.

Viele dieser Projekte betreffen Medikamente, die das Potenzial besitzen, eine neue Therapieklasse zu repräsentieren oder ihre jeweilige Kategorie anzuführen und dabei völlig neue Behandlungsstandards zugunsten der Patienten weltweit zu setzen. Dazu gehören neue Wirkstoffe (New Molecular Entities, NME), Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für bereits eingeführte Produkte. Diese Tabelle bietet einen Überblick über ausgewählte Projekte in der konfirmatorischen Entwicklung.

Wir nutzen das herkömmliche Pipeline-Modell als Plattform (d.h. Phasen I bis III). Wir haben den Entwicklungsprozess jedoch vereinfacht und ihn flexibler und effizienter gestaltet.

GLOSSAR ZUR PIPELINE

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

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

Fortsetzung des Glossars auf Seite 54

WICHTIGE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projekt/Produkt	Division	Wirkstoffname	Wirkmechanismus
ONKOLOGIE			
ABL001	Pharmaceuticals	–	BCR-ABL-Inhibitor
ASB183	Pharmaceuticals	Afuresertib	AKT-Inhibitor
LJM716	Pharmaceuticals	Elgemtumab	HER3 mAb ³
PIM447	Pharmaceuticals	–	Pan-PIM-Inhibitor
EGF816	Pharmaceuticals	–	Inhibitor des Rezeptors des epidermalen Wachstumsfaktors
BGJ398	Pharmaceuticals	Infigratinib	Pan-FGF-Rezeptor-Kinase-Inhibitor
<i>Tafinlar + Mekinist</i>	Pharmaceuticals	Dabrafenib + Trametinib	BRAF-Inhibitor + MEK ⁴ -Inhibitor
INC280	Pharmaceuticals	Capmatinib	c-MET-Inhibitor
BKM120	Pharmaceuticals	Buparlisib	PI3K ⁵ -Inhibitor
BYL719	Pharmaceuticals	Alpelisib	PI3K ⁶ -Inhibitor
<i>Tasigna</i>	Pharmaceuticals	Nilotinib	BCR-ABL-Inhibitor
LCI699	Pharmaceuticals	Osilodrostat	Aldosteronsynthese-Inhibitor
LEE011	Pharmaceuticals	Ribociclib	CDK4/6 ⁷ -Inhibitor
PKC412	Pharmaceuticals	Midostaurin	Signaltransduktionsinhibitor
<i>Signifor LAR (SOM230)</i>	Pharmaceuticals	Pasireotid	Somatostatin-Analog
<i>Zykadia (LDK378)</i>	Pharmaceuticals	Ceritinib	ALK ⁸ -Inhibitor
<i>Votrient</i>	Pharmaceuticals	Pazopanib	Angiogenese-Inhibitor
<i>Arzerra</i>	Pharmaceuticals	Ofatumumab	Anti-CD20 mAb ³
<i>Afinitor/Votubia</i>	Pharmaceuticals	Everolimus	mTOR ¹⁰ -Inhibitor
<i>Promacta/Revolade</i>	Pharmaceuticals	Eltrombopag	Thrombopoietin-Rezeptor-Agonist
<i>Jadenu Exjade Filmtablette</i>	Pharmaceuticals	Deferasirox	Eisen-Chelator

HERZ-KREISLAUF- UND STOFFWECHSELERKRANKUNGEN

ACZ885	Pharmaceuticals	Canakinumab	Anti-Interleukin-1 β monoklonaler Antikörper
RLX030	Pharmaceuticals	Serelaxin	Rekombinante Form des Humanhormons Relaxin 2
<i>Entresto (LCZ696)</i>	Pharmaceuticals	Valsartan, Sacubitril (als Natriumsalz-Komplex)	Angiotensin-Rezeptor, Nephrylsin-Inhibitor

¹ Zulassungsanträge, die entweder in den USA oder der EU bereits bewilligt wurden, aber im anderen Markt noch geprüft werden

² Die Phase und das geplante Einreichungsdatum beziehen sich auf die Leitindikation in der Entwicklung.

³ Monoklonaler Antikörper

⁴ Kombination von Mitogen-aktivierter Proteinkinase und extrazellulärer Signal-regulierter Kinase

⁵ Phosphoinositid-3-Kinase-Inhibitor

⁶ Phosphoinositid-3-Kinase- α -Inhibitor

⁷ Cyclin-abhängige Kinase 4/6

⁸ Nicht-steroidaler Aromatase-Inhibitor

⁹ Anaplastische Lymphom-Kinase

¹⁰ Mammalian Target of Rapamycin (Protein)

¹¹ Diffuse large B-cell lymphoma (diffus grosszelliges B-Zell-Lymphom)

			PHASE I	PHASE II	PHASE III	EINREICHUNG
Potenzielle Indikation/Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ^{1,2}				
Chronische myeloische Leukämie	Oral	≥2020	PHASE I			
Solide und hämatologische Tumoren	Oral	≥2020	PHASE I			
Solide Tumoren	Intravenöse Infusion	≥2020	PHASE I			
Hämatologische Tumoren	Oral	≥2020	PHASE I			
Solide Tumoren	Oral	2018		PHASE II		
Solide Tumoren	Oral	≥2020		PHASE II		
BRAF-V600-positives NSCLC ² ; BRAF-V600-positives Melanom (adjuvant); BRAF-V600-positives kolorektales Karzinom	Oral	2016		PHASE II		
Nichtkleinzelliges Lungenkarzinom	Oral	2018		PHASE II		
Sekundärtherapie (+ Fulvestrant) bei metastasierendem Brustkrebs (Hormonrezeptor-positiv, Aromatase-Inhibitor-resistent/ nicht mit mTOR-Inhibitor vorbehandelt) [Leitindikation]; Tertiärtherapie (+ Fulvestrant) bei metastasierendem Brustkrebs (Hormonrezeptor-positiv, Aromatase-Inhibitor- und mTOR-Inhibitor-resistent); solide Tumoren	Oral	2016			PHASE III	
Sekundärtherapie (+ Fulvestrant) bei fortgeschrittenem Hormonrezeptor-positivem, HER2-negativem Brustkrebs nach der Menopause (Leitindikation); solide Tumoren	Oral	2019			PHASE III	
Behandlungsfreie Remission bei chronischer myeloischer Leukämie	Oral	2016			PHASE III	
Morbus Cushing	Oral	2017			PHASE III	
Primärtherapie (+Letrozol) bei fortgeschrittenem Hormonrezeptor-positivem, HER2-negativem Brustkrebs nach der Menopause (Leitindikation); Primärtherapie (+Tamoxifen + Goserelin oder NSA ³ + Goserelin) bei fortgeschrittenem Hormonrezeptor-positivem, HER2-negativem Brustkrebs vor der Menopause; Primär-/Sekundärtherapie (+Fulvestrant) bei fortgeschrittenem Hormonrezeptor-positivem, HER2-negativem Brustkrebs nach der Menopause; solide Tumoren	Oral	2016			PHASE III	
Akute myeloische Leukämie (Leitindikation), aggressive systemische Mastozytose	Oral	2016			PHASE III	
Morbus Cushing	Depot-Formulierung, intramuskuläre Injektion	2016			PHASE III	
Fortgeschrittenes ALK ³ -positives nichtkleinzelliges Lungenkarzinom (Primärtherapie, ohne Vorbehandlung) ² ; fortgeschrittenes ALK ³ -positives nichtkleinzelliges Lungenkarzinom (Gehirnmetastasen)	Oral	2017			PHASE III	
Nierenzellkarzinom (adjuvant)	Oral	2016			PHASE III	
Chronische lymphatische Leukämie (verlängerte Behandlung) ² ; chronische lymphatische Leukämie (Rezidiv); Non-Hodgkins-Lymphom (refraktär)	Intravenöse Infusion	Eingereicht USA Eingereicht EU				EINREICHUNG
Nicht-funktionelle neuroendokrine Tumoren ² (Magen-Darm, Lunge), Anfälle im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose, DLBCL ¹¹	Oral	Eingereicht USA Eingereicht EU				EINREICHUNG
Immunthrombozytopenie bei Kindern	Oral/ orale Suspension	Zugelassen USA Eingereicht EU				EINREICHUNG
Eisenüberladung	Oral (Filmtablette)	Zugelassen USA Eingereicht EU				EINREICHUNG
Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen	Subkutane Injektion	2017			PHASE III	
Akute Herzinsuffizienz	Intravenöse Infusion	2017			PHASE III	
Chronische Herzinsuffizienz mit erhaltener Ejektionsfraktion ² , postakute Behandlung bei Myokardinfarkt	Oral	2019			PHASE III	

PIPELINE

Fortsetzung

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

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

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

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

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

Fortsetzung des Glossars auf Seite 56

WICHTIGE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projekt/Produkt	Division	Wirkstoffname	Wirkmechanismus
ATEMWEGSEKRANKUNGEN			
QAX576	Pharmaceuticals	–	Anti-Interleukin-13 monoklonaler Antikörper
QMF149	Pharmaceuticals	Indacaterol, Mometason-furoat (Fixkombination)	Lang wirkender Beta-2-Agonist und inhalatives Kortikosteroid
QAW039	Pharmaceuticals	Fevipirant	CRTH2-Antagonist
QVM149	Pharmaceuticals	Indacaterol, Mometason-furoat, Glycopyrronium-bromid (Fixkombination)	Lang wirkender Beta-2-Agonist, lang wirkender Muskarin-Antagonist und inhalatives Kortikosteroid

IMMUNOLOGIE UND DERMATOLOGIE

CJM112	Pharmaceuticals	–	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
QAW039	Pharmaceuticals	Fevipirant	CRTH2-Antagonist
LJN452	Pharmaceuticals	–	FXR-Agonist
VAY736	Pharmaceuticals	–	Anti-BAFF-(B-Zellen aktivierender Faktor)-Antikörper
QGE031	Pharmaceuticals	Ligelizumab	Anti-IgE monoklonaler Antikörper mit hoher Affinität
<i>Ilaris</i> (ACZ885)	Pharmaceuticals	Canakinumab	Anti-Interleukin-1β monoklonaler Antikörper
<i>Cosentyx</i> (AIN457)	Pharmaceuticals	Secukinumab	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper

NEUROLOGIE

CAD106	Pharmaceuticals	–	Beta-Amyloid-Proteintherapie
CNP520	Pharmaceuticals	–	BACE-Inhibitor
EMA401	Pharmaceuticals	–	Angiotensin-II-Rezeptor-Antagonist
OMB157	Pharmaceuticals	Ofatumumab	Anti-CD20 monoklonaler Antikörper
BAF312	Pharmaceuticals	Siponimod	Sphingosin-1-Phosphat-Rezeptor-Modulator
<i>Gilenya</i>	Pharmaceuticals	Fingolimod	Sphingosin-1-Phosphat-Rezeptor-Modulator
AMG 334	Pharmaceuticals	–	Selektiver CGRP-Rezeptor-Antagonist
BYM338	Pharmaceuticals	Bimagrumab	Inhibitor des Activin-Typ-II-Rezeptors

ZELL- UND GENTHERAPIE

CTL019	Pharmaceuticals	Tisagenlecleucel-T	CD19-spezifische chimäre Antigen-Rezeptor-T-Zellen-Immuntherapie
FCR001	Pharmaceuticals	–	Induktion eines stabilen Chimärismus und spenderspezifischer Immuntoleranz
HSC835	Pharmaceuticals	–	Stammzellen-Regeneration

INFEKTIONSKRANKHEITEN

KAF156	Pharmaceuticals	–	Imidazolpiperazin-Derivat
KAE609	Pharmaceuticals	Cipargamin	PfATP4-Inhibitor
EXE844b	Alcon	Finafloxacin	Antinfektivum

¹ Zulassungsanträge, die entweder in den USA oder der EU bereits bewilligt wurden, aber im anderen Markt noch geprüft werden

² Die Phase und das geplante Einreichungsdatum beziehen sich auf die Leitindikation in der Entwicklung.

Potenzielle Indikation/Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ^{1,2}	PHASE I	PHASE II	PHASE III	EINREICHUNG
Allergische Erkrankungen	Subkutane Injektion	≥2020		PHASE II		
Asthma	Inhalation	2018			PHASE III	
Asthma	Oral	2019			PHASE III	
Asthma	Inhalation	2018			PHASE III	
Immunerkrankungen	Subkutane Injektion	≥2020		PHASE II		
Atopische Dermatitis	Oral	≥2020		PHASE II		
Nicht alkoholbedingte Steatohepatitis	Oral	≥2020		PHASE II		
Primäres Sjögren-Syndrom	Subkutane Injektion	≥2020		PHASE II		
Chronische spontane Urtikaria/ induzierbare Urtikaria	Subkutane Injektion	≥2020		PHASE II		
Hereditäre periodische Fiebersyndrome	Subkutane Injektion	2016			PHASE III	
Spondylitis ankylosans ² ; Psoriasisarthritis ² ; nicht-röntgenologische axiale Spondyloarthritis	Subkutane Injektion	Eingereicht USA Zugelassen EU				EINREICHUNG
Alzheimerkrankheit	Intramuskuläre Injektion	≥2020		PHASE II		
Alzheimerkrankheit	Oral	≥2020		PHASE II		
Neuropathische Schmerzen	Oral	≥2020		PHASE II		
Schubförmig verlaufende multiple Sklerose	Subkutane Injektion	2019		PHASE II		
Sekundär progrediente multiple Sklerose	Oral	2019			PHASE III	
Chronisch inflammatorische demyelinisierende Polyradikuloneuropathie	Oral	2017			PHASE III	
Migräne	Subkutane Injektion				PHASE III	
Sporadische Einschlusskörpermyositis (Leitindikation), Hüftfraktur, Sarkopenie	Intravenöse Infusion	2016			PHASE III	
Akute lymphoblastische Leukämie bei Kindern (Leitindikation), diffus grosszelliges B-Zell-Lymphom	Intravenöse Infusion	2016		PHASE II		
Nieren-Transplantation	Intravenöse Infusion	≥2020		PHASE II		
Stammzellen-Transplantation	Intravenöse Infusion	≥2020		PHASE II		
Malaria	Oral	2019		PHASE II		
Malaria	Oral	≥2020		PHASE II		
Paukenröhrchen-Operation bei Mittelohrentzündung	Topisch	2016 USA			PHASE III	

PIPELINE

Fortsetzung

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

Fortgeschrittene Entwicklung Projekt mit medizinischen Geräten bzw. Medizinprodukten, deren Wirkungsmechanismus nachgewiesen werden konnte und die in Studien geprüft werden, um die Sicherheit, Wirksamkeit oder Leistungsfähigkeit zu belegen und damit die aufsichtsrechtlichen Anforderungen für die Marktzulassung zu erfüllen.

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

WICHTIGE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projekt/Produkt	Division	Wirkstoffname	Wirkmechanismus
AUGENHEILKUNDE			
<i>Lucentis</i>	Pharmaceuticals	Ranibizumab	Anti-VEGF (vaskulärer endothelialer Wachstumsfaktor) monoklonales Antikörperfragment
OAP030 (Fovista®)	Pharmaceuticals	Pegpleranib	Aptamer gegen den von Blutplättchen stammenden Wachstumsfaktor
<i>Jetrea</i> Fertiglösung zur Injektion	Alcon	Ocriplasmin	Alpha-2-Antiplasmin-Senker
RTH258	Alcon	Brolucizumab	Anti-VEGF Antikörperfragment (einkettig)
<i>Ilevro</i> -Augentropfensuspension	Alcon	Nepafenac (0,3%)	Entzündungshemmender Wirkstoff
<i>AcrySof IQ ReSTOR</i> Toric 2.5 D IOL	Alcon	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur
<i>AOSept Plus/Clear Care Plus</i> mit <i>HydraGlyde</i>	Alcon	–	Desinfektion und Reinigung
<i>AcrySof IQ Aspheric IOL</i> mit <i>UltraSert</i>	Alcon	–	Vorgeladenes Injektorsystem für Intraokularlinsen
<i>AcrySof IQ ReSTOR</i> Toric 3.0 D IOL	Alcon	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur

BIOSIMILARS

GP2013	Sandoz	Rituximab	Anti-CD20-Antikörper
GP2017	Sandoz	Adalimumab	TNF- α -Inhibitor
HX575	Sandoz	Epoetin alfa	Stimulierung der Erythropoese
HX575 s.c.	Sandoz	Epoetin alfa	Stimulierung der Erythropoese
GP2015	Sandoz	Etanercept	TNF- α -Inhibitor
LA-EP2006	Sandoz	Pegfilgrastim	Peglylierter Granulozytenkoloniestimulierender Faktor

¹ Zulassungsanträge, die entweder in den USA oder der EU bereits bewilligt wurden, aber im anderen Markt noch geprüft werden

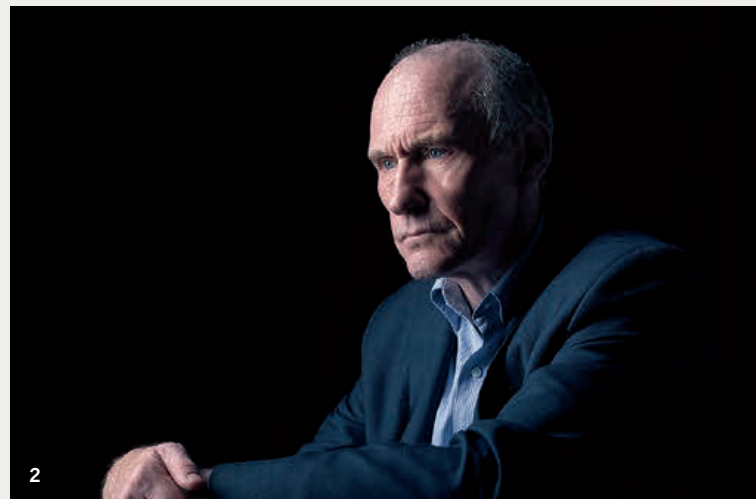
² Die Phase und das geplante Einreichungsdatum beziehen sich auf die Leitindikation in der Entwicklung.

¹² Choroidale Neovaskularisation infolge anderer Erkrankungen als: altersbedingte Makuladegeneration und pathologische Kurzsichtigkeit

Potenzielle Indikation/Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ^{1,2}	PHASE I	PHASE II	PHASE III	EINREICHUNG
Choroidale Neovaskularisation ^{1,2} , Frühgeborenen-Retinopathie	Intravitreale Injektion	2016			PHASE III	
Neovaskuläre altersbedingte Makuladegeneration	Intravitreale Injektion	2017			PHASE III	
Vitreomakuläre Traktion	Intravitreale Injektion	2017 Japan			PHASE III	
Feuchte altersbedingte Makuladegeneration	Intravitreale Injektion	≥2018			PHASE III	
Postoperatives Makulaödem bei Diabetespatienten	Topisch	Eingereicht EU 2018 USA			PHASE III	
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt (mit oder ohne Presbyopie) mit Astigmatismus-Korrektur	Operativ	2016 USA	FORTGESCHRITTENE ENTWICKLUNG			
Kontaktlinsenpflege	Linsenpflege	2017 Japan	FORTGESCHRITTENE ENTWICKLUNG			
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt	Operativ	Eingereicht Japan	FORTGESCHRITTENE ENTWICKLUNG			EINREICHUNG
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt (mit oder ohne Presbyopie) mit Astigmatismus-Korrektur	Operativ	Eingereicht USA	FORTGESCHRITTENE ENTWICKLUNG			EINREICHUNG
Non-Hodgkin-Lymphom, chronische lymphatische Leukämie, rheumatoide Arthritis, Granulomatose mit Polyangiitis (auch bekannt als Wegener-Granulomatose), mikroskopische Polyangiitis und andere (wie das Originalprodukt)	Intravenös				PHASE III	
Arthritiden (rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, Psoriasisarthritis), Plaque-Psoriasis und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan				PHASE III	
Anämie bei chronischer Nierenerkrankung, chemotherapiebedingte Anämie und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan und intravenös	USA			PHASE III	
Anämie bei chronischer Nierenerkrankung	Subkutan	Eingereicht EU (Erweiterung in der Nephrologie, als Binocrit seit 2007 zugelassen)				EINREICHUNG
Arthritiden (rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, Psoriasisarthritis), Plaque-Psoriasis und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan	Eingereicht USA Eingereicht EU				EINREICHUNG
Chemotherapiebedingte Neutropenie und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan	Eingereicht USA				EINREICHUNG



Obwohl die bisherigen Ergebnisse vielversprechend sind, bleiben wichtige Fragen offen – beispielsweise wie das Zytokin-Freisetzungssyndrom als mögliche schwere Nebenwirkung zu beherrschen ist, so dass die Sicherheit der Behandlung gewährleistet werden kann und warum einige Patienten einen Rückfall erleiden





3



4

📌 → FORTSETZUNG VON SEITE 43

Dr. Carl June, Direktor der translationalen Forschung des Abramson Cancer Center der University of Pennsylvania, ist ein Pionier in der Entwicklung der CART-Therapie. Seit über 20 Jahren erforscht er die Gentherapie als mögliche Krebsbehandlung. Ursprünglich arbeitete er als Wissenschaftler der US-Navy an möglichen HIV-Therapien. Dabei beobachtete er, dass manche HIV-Patienten auf die Behandlung mit genetisch veränderten T-Zellen anzusprechen schienen. Und er vermutete, dass derselbe Ansatz auch in der Krebstherapie erfolgversprechend sein könnte.

Im Jahr 1999 wechselte Carl June zur University of Pennsylvania und begann dort mit seinem Team die erste CART-Therapie für Krebspatienten zu entwickeln. Die Forschungsarbeit dauerte zehn Jahre, bis eine Lösung gefunden war, um ausreichende Mengen genetisch veränderter T-Zellen zu gewinnen. Erst danach konnte die Therapie in einer Studie untersucht und erstmals einer kleinen Gruppe von Leukämiepatienten verabreicht werden.

Die CART-Therapie stellt einen radikalen Bruch mit herkömmlichen Methoden der Krebsbehandlung dar. Dies kann auch der 69-jährige Pensionär Doug Olson bestätigen. Im Alter von 49 Jahren wurde bei ihm chronische lymphatische Leukämie diagnostiziert. Bis 2010 hatte er erfolglos vier

- 1 Wissenschaftler in der Anlage von Novartis in Morris Plains prüfen das Produktionsverfahren für menschliche T-Zellen.
- 2 Dr. Carl June von der University of Pennsylvania entwickelte eine Therapie mittels Gentransfer, um körpereigene Immunzellen in die Lage zu versetzen, den Krebs zu bekämpfen.
- 3 Ein Labortechniker bereitet einen Behälter mit flüssigem Stickstoff vor, in dem menschliche Zellen innerhalb der Produktionsanlage in Morris Plains transportiert werden.
- 4 CART-Patient Doug Olson beim Segeln mit seinen Enkelkindern.

Chemotherapien absolviert. Nach 14 Jahren Behandlung war er einer der ersten Patienten, die an den CART-Studien von Carl June an der University of Pennsylvania teilnahmen.

Doug Olson kann das Leben mittlerweile wieder in vollen Zügen geniessen. Er ist begeisterter Läufer und geht mit seinen Enkelkindern gerne zum Segeln.

Die erste CART-Therapie, die derzeit von Novartis und der University of Pennsylvania entwickelt wird, trägt die Bezeichnung CTL019. Sie wird für Kinder mit akuter lymphoblastischer Leukämie (ALL) entwickelt, bei denen alle anderen Therapien versagt haben. In einer klinischen Studie der Phase II war die Krebserkrankung bei 93% der behandelten Kinder nach 28 Tagen nicht mehr nachweisbar. Obwohl die bisherigen Ergebnisse vielversprechend sind, bleiben für Carl June und Novartis wichtige Fragen offen – beispielsweise wie das Zytokin-Freisetzungssyndrom als mögliche schwere Nebenwirkung zu beherrschen ist, sodass die Sicherheit der Behandlung gewährleistet werden kann und warum einige Patienten einen Rückfall erleiden.

Novartis eröffnete 2015 im US-Bundesstaat New Jersey eine Produktionsanlage, um grössere Mengen von patienteneigenen T-Zellen verarbeiten und damit die CART-Therapie auf mehr Patienten ausweiten zu können. Das Verfahren zur Veränderung der Immunzellen von Patienten ist komplex, und die Produktion grösserer Mengen von modifizierten T-Zellen bleibt eine Herausforderung.

In der Produktionsanlage verfolgen Logistikexperten das Produktionsverfahren auf grossen Bildschirmen, die die diversen Schritte zur genetischen Veränderung der T-Zellen zeigen. Zuerst werden die T-Zellen aus der Blutprobe des Patienten entnommen. Spezialisten schleusen anschliessend mittels inaktivierter Viren bestimmte Gene in die T-Zellen ein, damit diese einen Rezeptor ausbilden, der Krebszellen aufspüren kann. Diese modifizierten Zellen werden so lange vervielfältigt, bis sie in ausreichender Menge für eine Therapie vorhanden sind. Nach entsprechender Vorbereitung werden sie in das medizinische Zentrum des Patienten zurücktransportiert und dem Patienten wieder infundiert.

Mittlerweile untersucht Carl June gemeinsam mit Novartis, ob die CART-Technologie auch bei anderen, häufigeren Krebsarten wirksam sein könnte.

CORPORATE RESPONSIBILITY





INHALT

- 62 Unternehmerische Verantwortung
- 62 Ein innovativer Ansatz
- 64 Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern
- 67 Verantwortungsbewusste Geschäftsführung

FOTOESSAY

Ein Leben für den Kampf gegen Malaria

Rund drei Viertel der Bevölkerung Kenias sind von Malaria bedroht. Im Land kommen alle vier Arten von Malaria-Parasiten vor, die Menschen infizieren. Trotz enormer Fortschritte ist Malaria in Kenia nach wie vor die häufigste Todesursache. Jährlich sterben schätzungsweise 30 000 Menschen an dieser Infektionskrankheit, der Grossteil davon Kinder unter fünf Jahren.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 72

CORPORATE RESPONSIBILITY

Die Aktivitäten, mit denen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, konzentrieren sich auf zwei Schwerpunkte: den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu erweitern sowie unsere Geschäfte verantwortungsbewusst zu führen. Wir entwickeln innovative Produkte für unzureichend versorgte Patienten, ebnen den Weg für neue soziale Geschäftsmodelle in Gemeinden mit geringen und mittleren Einkommen, engagieren uns für ökologische Nachhaltigkeit und arbeiten nach hohen ethischen Standards.

Mit unserem Kerngeschäft – der Erforschung, Entwicklung und Vermarktung innovativer Medikamente – helfen wir, Krankheiten zu verhindern und zu behandeln, Leiden zu lindern und die Lebensqualität von Menschen in aller Welt zu verbessern. Gleichzeitig setzen wir uns dafür ein, dass mehr Menschen die Medikamente erhalten, die sie benötigen. Unsere Generikadivision Sandoz trägt dazu bei, erschwingliche und qualitativ hochwertige Medikamente für mehr Menschen verfügbar zu machen. Daneben spenden wir Arzneimittel im Rahmen eines umfassenden Programms für einen verbesserten Zugang zu Medikamenten oder verkaufen sie zum Selbstkostenpreis und unterstützen soziale Geschäftsinitiativen sowie Patientenhilfsprogramme. Auch die Vereinten Nationen streben als Teil ihrer jüngst verabschiedeten globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung danach, dass alle Menschen ein gesundes Leben führen können. Wir sind überzeugt, dass wir dazu entscheidend beitragen können, indem wir neue und innovative Wege finden, um den Zugang zu unseren Medikamenten, insbesondere in Entwicklungsländern, zu verbessern.

UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG

Kürzliche Veränderungen hinsichtlich Kontrolle und Überwachung unserer Corporate Responsibility (CR) haben 2015 erste erkennbare Wirkung gezeigt. Gemeinsam mit dem Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee des Verwaltungsrats und einem speziell dem Thema gewidmeten Access to Medicine Committee haben wir Novartis Access eingeführt – ein branchenweit neuartiges Portfolio an Medikamenten gegen nicht übertragbare Krankheiten. Das Programm wurde von der Geschäftsleitung genehmigt, die auch unsere jüngsten Initiativen im Bereich Integrität und Compliance sowie unsere neue Vision und unsere neuen Ziele auf dem Gebiet der ökologischen Nachhaltigkeit unterstützt.

EIN INNOVATIVER ANSATZ

Nicht übertragbare Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes und Krebs werden in Entwicklungsländern zunehmend zur Herausforderung. Vor allem arme Regionen sind überproportional davon betroffen. Schon jetzt sterben in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen jedes Jahr 28 Millionen

75%

der Todesfälle durch chronische Krankheiten treten in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen auf; das Programm Novartis Access soll diese Länder bei der Versorgung unterstützen



Gesundheitsinformationen für Kinder tragen wesentlich dazu bei, Malaria in Kenia zu bekämpfen. Agnes Akoth besucht regelmässig Schulen, um Kindern zu erklären, wie sie die Infektionsrisiken minimieren können.

Novartis Access ist ein Novum in der Branche: Es bietet Ländern ein Medikamentenportfolio gegen chronische Krankheiten zum Preis von USD 1 pro Behandlung im Monat

Menschen an nicht übertragbaren Krankheiten. Dies entspricht fast 75% der Todesfälle durch diese Erkrankungen weltweit. Da die betroffenen Länder ausserdem Infektionskrankheiten zu bekämpfen haben, sind sie mit einer zweifachen Belastung durch Krankheiten konfrontiert. Chronische Krankheiten erfordern Früherkennung und eine langfristige, dauerhafte Behandlung. In Ländern, in denen Menschen oft nur begrenzten Zugang zu medizinischer Versorgung haben, bedarf es daher neuer Wege, um eine Behandlung verfügbar zu machen.

Vor diesem Hintergrund haben wir 2015 Novartis Access eingeführt. Das Programm konzentriert sich darauf, 15 Medikamente mit und ohne Patentschutz zur Behandlung von vier bedeutenden nicht übertragbaren Krankheiten erschwinglicher und besser zugänglich zu machen: Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Diabetes, Atemwegserkrankungen und Brustkrebs. Das Portfolio wird Regierungen und anderen Gesundheitsversorgern des öffentlichen Sektors für USD 1 pro Behandlung und Monat als Paket angeboten. Dies ist ein Novum in der Branche. Wir bemühen uns zudem aktiv um Partner, um die lokalen Gesundheitssysteme in der Versorgung nicht übertragbarer Krankheiten zu stärken, da solche Partnerschaften für den Erfolg des Programms entscheidend sein werden.

Novartis Access wurde konzipiert, um auf lange Sicht kommerziell nachhaltig zu sein und die Patienten in diesen Regionen möglichst kontinuierlich zu unterstützen. Die im Rahmen der Planung zu Rate gezogenen Regierungen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

und anderen Interessengruppen betonten, wie notwendig eine langfristige Perspektive für die Bekämpfung chronischer Krankheiten ist. Spenden seien in diesem Zusammenhang wichtig, jedoch nicht nachhaltig genug, um ausreichend Wirkung zu zeigen.

Kombination von innovativen, patentgeschützten Arzneimitteln und qualitativ hochwertigen Generika

Novartis ist innerhalb der Branche in einer einzigartigen Position, um ein Programm ins Leben zu rufen, das die Lebensqualität von Patienten nachhaltig beeinflussen kann. Unsere Division Sandoz ist der weltweit zweitgrösste Hersteller von erschwinglichen Generika. Gleichzeitig haben wir langjährige Erfahrung darin, Patienten Zugang zu unseren innovativen patentgeschützten Medikamenten zu verschaffen. Novartis Access baut auf unseren bestehenden Initiativen auf, mit denen wir Medikamente zu den Patienten bringen wollen, die sie am dringendsten brauchen. Das sind vor allem die Armen und Ärmsten. Unsere Erfahrungen mit der erfolgreichen Malaria-Initiative und dem sozialen Geschäftsmodell „Gesunde Familie“ haben entscheidend dazu beigetragen, das Konzept von Novartis Access zu begründen.

Das Einstiegsportfolio beinhaltet Produkte von Novartis Pharmaceuticals und Sandoz. Die Medikamente wurden aus dem Portfolio des Novartis Konzerns anhand von drei Kriterien ausgewählt: erheblicher Versorgungsbedarf, medizinische Relevanz sowie Mangel an lokalen Zugangsprogrammen. Das Portfolio umfasst Valsartan (Bluthochdruck), Vildagliptin

NOVARTIS ACCESS STRATEGIE

Einkommensegmente¹	Populationsgrösse
Hohes Einkommen	> 450 Mio.
Höheres bis mittleres Einkommen	> 600 Mio.
Mittleres Einkommen	> 800 Mio.
Geringes Einkommen	> 3 500 Mio.
Arm	> 1 000 Mio.

¹ PEW Research Center mit Daten von World Bank PovcalNet (Daten 2011)

Novartis Access Ansätze

Generika, Originalprodukte, Patientenhilfsprogramme, Ausschreibungen

Differenzierte Preisgestaltung

Generika

Soziale Geschäftsmodelle des Konzerns

Novartis Access

Patientenhilfsprogramme

Strategische Wohltätigkeit

Ausschreibungen

Null-Gewinn-Modelle

Spenden, strategische Wohltätigkeit, Ausschreibungen

CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

(Diabetes) und Letrozol (Brustkrebs) von Novartis Pharmaceuticals sowie qualitativ hochwertige Generika von Sandoz gegen Herzinsuffizienz und Bluthochdruck (Amlodipin, Bisoprolol, HCT, Furosemid, Ramipril), Fettstoffwechselstörungen (Simvastatin), Diabetes (Glimperid, Metformin), Brustkrebs (Anastrozol, Tamoxifen), Asthma und chronisch obstruktive Lungenerkrankung (Salbutamol) sowie Lungenentzündung bei Kindern (Amoxicillin).

Ausweitung

Novartis Access konzentriert sich zunächst auf Kenia, Äthiopien und Vietnam. Für Kenia und Äthiopien wurden entsprechende Vereinbarungen unterzeichnet und bereits erste Bestellungen aufgenommen. Diese Länder wurden aufgrund verschiedener Faktoren ausgewählt. Dazu zählen ihre diversen Schwierigkeiten beim Zugang zu Medikamenten, die Präsenz von Novartis vor Ort sowie bestehende Infrastrukturen für die Gesundheitsversorgung und/oder solide Partnerschaften mit NGOs. Neben der Bereitstellung von Medikamenten bemühen wir uns auch aktiv um Partner. Gemeinsam mit ihnen wollen wir das Bewusstsein für wichtige nicht übertragbare Krankheiten schärfen, die Verteilung der Medikamente und das Funktionieren der Lieferkette sicherstellen und die Leistungsfähigkeit der Gesundheitsversorgung

auf dem Gebiet nicht übertragbarer Krankheiten verbessern, unter anderem durch Schulungen in Diagnose und Behandlung.

Unser anfänglicher Plan sieht vor, Novartis Access in den nächsten Jahren je nach Nachfrage von Regierungen und Interessengruppen in 30 Ländern einzuführen. Dabei werden die vor Ort gewonnenen Erfahrungen in die Weiterentwicklung des Programms einfließen. Novartis arbeitet zudem mit der Boston University in den USA zusammen, um den Einfluss von Novartis Access auf die öffentliche Gesundheit in Kenia zu messen.

Wir wissen, dass wir das Problem des Zugangs zu Medikamenten mit diesem Programm allein nicht lösen können. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass es massgeblich dazu beitragen kann, die Lebensqualität von Patienten in Ländern mit geringen oder niedrigeren mittleren Einkommen zu verbessern und die Folgen von nicht übertragbaren Krankheiten zu verringern.

DEN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG ERWEITERN

Neben Novartis Access haben wir 2015 eine Reihe weiterer Ansätze verfolgt, um den Zugang zu unseren Medikamenten zu verbessern, darunter gemeinnützige und nicht gewinnorientierte Initiativen und soziale Geschäftsmodelle.

30

Länder sind das Ziel für die Einführung von Novartis Access in den kommenden Jahren



Ein Malariaüberwachungsteam des Walter-Reed-Projekts besucht eine Familie in der Nähe der Kombewa-Klinik, um gefährdete Kinder zu untersuchen. Das Team führt Malariatests durch und verabreicht gegebenenfalls Medikamente.

Zugang zur Gesundheitsversorgung: wichtige Kennzahlen 2015

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG				
	Vollzeitstellen- äquivalente ¹			Wert in USD (Millionen) ²
Novartis Institute for Tropical Diseases	100			17
Novartis Institutes for BioMedical Research: Programme zur Bekämpfung vernachlässigter Krankheiten	24			5
Pharmazeutische Entwicklung: Malaria, Tuberkulose und vernachlässigte Krankheiten	60			20
Total	184			42

PATIENTENHILFE			
		Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert in USD (Millionen) ³
Novartis Patient Assistance Foundation, Inc.		43	707
<i>Glivec</i> Patientenhilfe		62	1 251
<i>Tasigna</i> Patientenhilfe		8	230
<i>Exjade</i> Patientenhilfe		11	43
Alcon Gesundheitsmissionen ⁴		394	43
Alcon Patientenhilfe USA		8	13
Malaria/ <i>Coartem</i>		64 098	112
Lepra (WHO)		305	6
Fasziolose/ <i>Egaten</i> ⁵		14	<1
Katastrophenhilfe (Medikamentenspenden)			1
Total		64 943	2 406

STÄRKUNG DER GESUNDHEITSSYSTEME				
	Vollzeitstellen- äquivalente ¹	Erreichte Menschen (in Tausend) ⁶	Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert in USD (Millionen) ²
Novartis Stiftung	10	4 456 ⁷		13
Novartis Programme zum Aufbau von Forschungs- kompetenzen	6	1		6
Soziale Geschäftsmodelle: „Gesunde Familie“ in Indien, Kenia, Vietnam und Indonesien ⁸	519	7 621	981	
Total	535	12 078	981	19

Gesamtsumme	719	12 078	65 924	2 467
--------------------	------------	---------------	---------------	--------------

¹ Vollzeitbeschäftigte und Personal von Vermittlungsagenturen

² Betriebskosten

³ Grosshandelserwerbskosten zuzüglich Logistikkosten für einige Programme

⁴ Handelswert für chirurgische Produkte

⁵ Kosten für Herstellung, Prüfung und Vollzeitstellenäquivalente

⁶ Über Schulungen und Dienstleistungen

⁷ Einschliesslich der Bevölkerung im potenziellen Einzugsbereich bestimmter Bezirke Tansanias

⁸ Über Initiativen zur Förderung des Gesundheitsbewusstseins erreichte Menschen

CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

Malariamedikament in höherer Dosierung

Im Juli wurde eine höhere Dosierung unseres Kombinationspräparats *Coartem* zur Malaria-Behandlung von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) vorqualifiziert. Diese Präqualifikation steht für strengste Kriterien, um Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit von Medikamenten gegen HIV/Aids, Malaria und Tuberkulose zu gewährleisten. Viele Länder und NGOs kaufen Medikamente mit WHO-Präqualifikation in grossen Mengen. Ein vollständiger Behandlungszyklus der höheren Dosierung besteht aus nur sechs Tabletten statt wie bisher aus 24. Die geringere Tablettenzahl soll die klinische Wirksamkeit und die Therapie-treue verbessern.

Die Gesundheit von Mutter und Kind in Afrika verbessern

In Äthiopien, dem Land mit der zweithöchsten Bevölkerungszahl in Afrika, gebären die meisten Frauen zu Hause. Kommt es zu Problemen während der Schwangerschaft oder bei der Geburt, sind lokale Gesundheitszentren die erste Anlaufstelle. In vielen Zentren fehlt es jedoch an der erforderlichen medizinischen Ausstattung und an ausreichend geschultem Personal, um bei Komplikationen in der Schwangerschaft helfen zu können.

Im Rahmen unserer Anstrengungen, die Gesundheitssysteme zu stärken, startete Sandoz im März ein neues Programm namens *New Life & New Hope* in Äthiopien. Das Programm

soll die medizinische Versorgung von Mutter und Kind verbessern sowie die Mütter- und Säuglingssterblichkeit verringern. Dabei wurden vier Schulungen zur Notfallbehandlung in Geburtshilfe und Neugeborenenversorgung für 80 Geburtshelferinnen gesponsert. Diese Schulungen kamen der Versorgung von rund 40 000 schwangeren Frauen im Raum Addis Abeba zugute. Sandoz begann 2015, die Schulungen auf 120 weitere Geburtshelferinnen auszuweiten, und wird diese Initiative im ersten Quartal 2016 fortsetzen.

Die Übertragung von Lepra stoppen

Die Novartis Stiftung verfolgte weiterhin ihre Strategie, die Übertragungswege von Lepra zu unterbrechen. Ein entscheidendes Element dieser 2014 angenommenen Strategie ist die Lepra-Postexpositionsprophylaxe (LPEP). Sie soll das Ansteckungsrisiko verringern und die weitere Übertragung der Mycobakterien unterbinden, die Lepra verursachen.

Im Rahmen dieses Projekts, das in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen der International Federation of Anti-Leprosy Associations durchgeführt wird, werden Familienmitglieder, Freunde und andere Kontaktpersonen neu diagnostizierter Patienten auf Lepra untersucht und gegebenenfalls behandelt. Wenn keine Symptome vorliegen, erhalten sie eine Prophylaxe. Dies könnte das Erkrankungsrisiko in den Jahren nach dem Kontakt mit einem Leprapatienten um bis zu 50–60%

40 000

schwängere Frauen etwa profitierten im Grossraum Addis Abeba von einem Programm, das Sandoz zur besseren Versorgung von Müttern und Kindern unterhält



Eine Mutter mit ihrem Kind unter einem insektizidbehandelten Moskitonetz, einer wichtigen Waffe gegen Malaria. Die Insektizide wehren Stechmücken ab und sind Studien zufolge ein hochwirksames Mittel, um die Zahl der Neuerkrankungen zu senken.

Wir haben eine Reihe umfassender, mehrjähriger Initiativen gestartet, um ethisches Verhalten in unserer Unternehmenskultur noch fester zu verankern

verringern. Die Lepra-Postexpositionsprophylaxe wurde 2015 in Indien, Indonesien, Myanmar, Nepal, Tansania und Sri Lanka eingeführt.

Neues Modell gegen Bluthochdruck in Ghana

Gemeinsam mit Partnern hat die Novartis Stiftung ein innovatives Modell zum Screening und zur Behandlung von Bluthochdruck in einem städtischen Bezirk in Ghana gestartet. Mit dem Projekt soll die Kontrolle von Bluthochdruck verbessert werden, indem Gesundheitsdienste in der Gemeinde leichter zugänglich gemacht und Patienten in der Selbstüberwachung geschult werden. Das Screening ist 2015 angelaufen.

VERANTWORTUNGSBEWUSSTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

Wir sind uns bewusst, dass wir integer, transparent und ökologisch nachhaltig arbeiten müssen, um unsere Geschäftsziele zu erreichen.

Eine Unternehmenskultur der Integrität aufbauen

Wir haben 2015 weitere konkrete Massnahmen ergriffen, um unsere Unternehmenskultur der Integrität zu stärken. Gleichzeitig haben wir uns verschiedenen unternehmensethischen Fragen gestellt.

Die Gesellschaft richtet immer höhere Erwartungen an die ethischen Normen global tätiger Gesundheitsunternehmen, wobei diese Erwartungen häufig über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehen. Mit den jetzt eingeleiteten Massnahmen wollen wir sicherstellen, dass unsere Standards diesen Erwartungen gerecht werden.

2015 haben wir eine Reihe gross angelegter mehrjähriger Initiativen gestartet, um bei Novartis eine Kultur der ethischen Unternehmensführung weiter zu fördern – im Einklang mit unseren sechs Grundwerten Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Performance, Mut und Integrität.

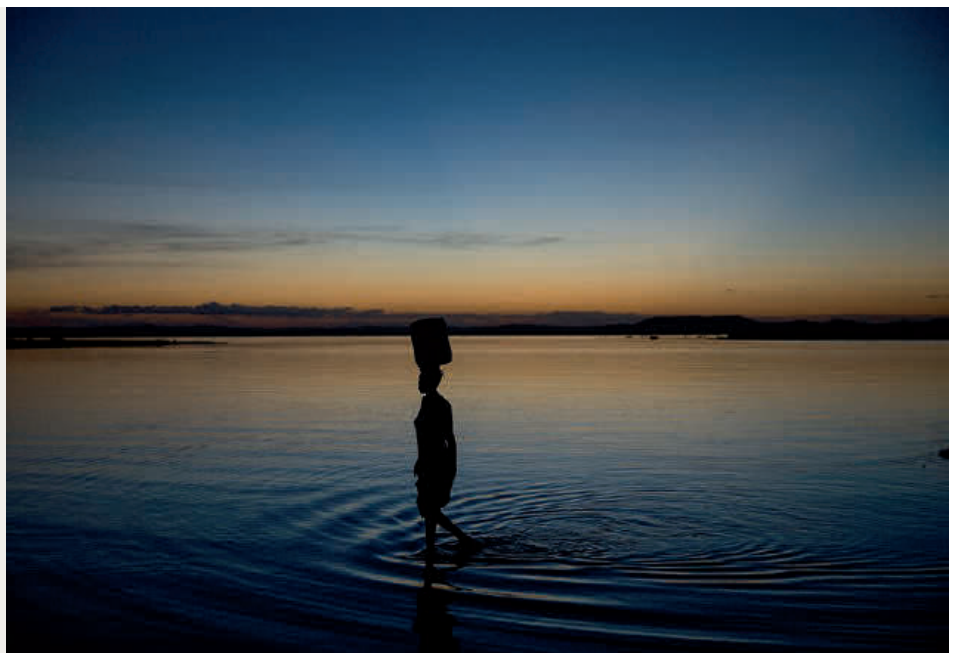
Wir sind dabei, die Werbemethoden gegenüber Ärzten und anderen medizinischen Fachkräften zu überarbeiten und unsere finanziellen Beziehungen zu ihnen transparenter zu gestalten. Überdies prüfen wir traditionelle Praktiken, wie beispielsweise die Entsendung von medizinischen Fachkräften zu internationalen Kongressen oder ihr Engagement als Referenten bei Fachtagungen, um festzulegen, ob diese Praktiken modifiziert oder eingestellt werden sollen.

Gleichzeitig verfolgen wir neue Ansätze im Umgang mit medizinischen Fachkräften. So haben wir 2015 begonnen, Tools zu entwickeln, um die medizinische Fortbildung für unsere Kunden zu verbessern. Diese Tools umfassen eine Kombination aus virtuellen und lokalen Meetings, um Erfahrungen aus internationalen Kongressen auf lokaler Ebene zu vermitteln. Sie bieten zudem eine Plattform, um Online-Communities miteinander zu vernetzen, die sich für Krankheitsgebiete und damit verbundene Produkte von Novartis interessieren. Ferner ergänzen neue digitale Hilfsmittel den persönlichen Kontakt mit unseren medizinischen Fachberatern. Die Tools werden 2016 bei unseren Aussendienstern weltweit eingeführt.

Darüber hinaus werden die Leistungsprämien unserer Vertriebsteams weltweit angepasst. So haben wir beispielsweise damit



Eine Frau holt Wasser am Victoriasee in Kenia, dem grössten See Afrikas. Der See ist eine günstige Brutstätte für Stechmücken und birgt so ein erhebliches Malarierisiko für die lokale Bevölkerung.



CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

KENNZAHLEN ZU UNTERNEHMENSETHIK UND PERSONAL¹

	2015	2014
Vollzeitstellenäquivalente / Personalbestand ²	118 700 / 122 966	117 809 / 122 113
Personalfluktuatun: % natürlich / % insgesamt	7,3 / 13,5	7,0 / 13,0
Natürliche Fluktuatun von Leistungsträgern (%)	5,5	5,1
Interne vs. externe Rekrutierungen (%)	44,8 / 55,2	44,4 / 55,6
Frauen in leitender Position: % der Führungskräfte ³ / % des Verwaltungsrats	41 / 27	40 / 18
Nationalitäten der Mitarbeitenden / Nationalitäten im Management ³	144 / 109	147 / 109
Anzahl jährlicher Weiterbildungsstunden pro Mitarbeitender	27,3	27,0
Rate der Unfälle und Erkrankungen, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden) ⁴	0,11	0,12
Gesamtrate der registrierten Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{4, 5}	0,40	0,43
Mitarbeitende, die Schulungen und Zertifizierungen zum Verhaltenskodex absolviert haben ⁶	110 638	108 290
Zahl der gemeldeten / nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten ⁷	1 299 / 755	1 547 / 1 131
Entlassungen und Austritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	343	620
Inspektionen durch Behörden ohne wesentliche Beanstandungen (%)	98,4	97,9
Zulieferer mit erhöhtem Risiko gemäss „verantwortungsvoller Beschaffung“ ⁸	475	428
Zulieferer, bei denen Folgemaassnahmen eingeleitet wurden ^{8, 9}	249	222
Geprüfte Zulieferer ⁸	100	78

¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

² Der Personalbestand entspricht der Gesamtzahl an Mitarbeitenden im Gehaltszahlungssystem von Novartis. In der Angabe der Vollzeitstellenäquivalente wird der Personalbestand um die Mitarbeitenden mit einem Arbeitspensum unter 100% bereinigt. Stand aller Daten: 31. Dezember

³ Führungspositionen werden lokal definiert.

⁴ Angaben schliessen Mitarbeitende von Novartis sowie externes Personal ein, das von Novartis Mitarbeitenden angeleitet wird.

⁵ Einschliesslich aller berufsbedingten Verletzungen und Erkrankungen, unabhängig davon, ob sie zu Arbeitsausfällen führen oder nicht.

⁶ Aktive Novartis Mitarbeitende mit E-Mail-Adresse, die E-Learning-Kurse absolviert haben, einschliesslich der Mitarbeitenden, die das Unternehmen unter dem Jahr verlassen haben.

⁷ Die Berichterstattung wurde geändert und bezieht sich nicht mehr auf die Zahl der Fälle, sondern auf die Zahl der Hinweise. Da auf einen Fall mehrere Hinweise kommen können, ist die ausgewertete Zahl der Hinweise höher als die früher berichtete Zahl der Fälle. Ausserdem beziehen sich die Angaben auf das Datum, an dem ein Fall von Fehlverhalten gemeldet wurde, während sie sich früher auf das Datum bezogen, an dem ein Fall für die Untersuchung bestimmt wurde. Die Angaben zu 2014 wurden gemäss der neuen Methodik angepasst.

⁸ Angaben decken neue Zulieferer sowie neue Produkte, Dienstleistungen oder Standorte bestehender Zulieferer ab. Die Zahlen umfassen Daten zu Arbeitnehmerrechten, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) sowie Tierschutz.

⁹ Folgemaassnahmen umfassen Informationsanfragen, Prüfungen oder Kontrollen vor Ort.

HINWEISE AUF FEHLVERHALTEN PRO KATEGORIE IM RAHMEN DES BPO-PROZESSES¹

Betrug/finanzielle Unregelmässigkeiten 48% / 629

Berufspraxis (mit internen und externen Richtlinien/Kodizes) 29% / 378

Arbeitnehmerbeziehungen 24% / 311

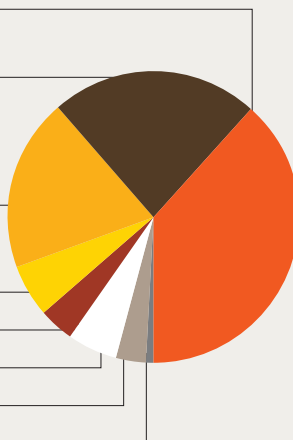
Interessenkonflikt 7% / 94

Datenschutz 5% / 61

Qualitätssicherung 7% / 92

Übrige 4% / 50

Forschung und Entwicklung 1% / 18



¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

Da ein Fall mehreren Kategorien angehören kann, liegt die Summe der Fallzahlen aller Kategorien über 100% bzw. über der Gesamtzahl der Fälle. Da Untersuchungsberichte regelmässig eingehen, werden die Kategorie und die entsprechenden Zahlen gegebenenfalls angepasst.

WEITERE INFORMATIONEN

zum Umgang mit Fehlverhalten:

www.novartis.com/ethics-compliance

Obwohl sich unser Nettoumsatz innerhalb von 15 Jahren mehr als verdoppelt hat, sind unsere Treibhausgasemissionen seit 2008 um 20,5% gesunken

begonnen, den Anteil des Festgehalts an der Gesamtvergütung zu erhöhen und die variablen Bestandteile zu reduzieren. Zudem bewerten wir, ob das Verhalten unserer Mitarbeitenden den Novartis Werten und Verhaltensweisen entspricht und lassen diese Bewertung in die Festlegung der variablen Vergütung einfließen.

Im Hinblick auf das Thema Integrität sind wir 2015 mehreren Fällen weiter nachgegangen, deren Ursachen mitunter viele Jahre zurückreichen. So legte die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) im November einen Rechtsfall im südlichen Bezirk von New York bei, der sich auf Interaktionen mit Spezialapotheken in den Jahren 2004 bis 2013 bezog. Der Vergleich umfasste Zahlungen in Höhe von insgesamt USD 390 Millionen plus zusätzlicher Zahlungen an Kläger sowie eine Vereinbarung über die Änderung und fünfjährige Verlängerung einer bestehenden Integritätsvereinbarung mit dem Büro des Generalinspektors des US-Gesundheitsministeriums.

In Japan gab es Rückschläge bei unseren Bemühungen, die ethische Unternehmensführung und Compliance in der japanischen Tochtergesellschaft Novartis Pharma K.K. (NPKK) zu verbessern. Das Unternehmen erhielt 2015 von den japanischen Gesundheitsbehörden eine Anordnung, den Geschäftsbetrieb vorübergehend einzustellen, weil Nebenwirkungen unserer Medikamente nicht unverzüglich gemeldet worden waren. Ausserdem erliessen die Behörden in diesem Zusammenhang eine Anordnung und Instruktionen, um die Unternehmensprozesse zu verbessern. Die NPKK hat entsprechende Massnahmen ergriffen, um Missstände zu beheben und zukünftig zu verhindern.

Obwohl wir individuelles Fehlverhalten voraussichtlich niemals vollständig unterbinden werden können, werden die jetzt ergriffenen Massnahmen unsere Bemühungen unterstützen, systemimmanente Probleme zu vermeiden.

Transparente Berichterstattung

Wir sind überzeugt, Vertrauen zu schaffen, wenn wir geleistete Zahlungen, Beiträge und Honorare an medizinische Fachkräfte oder Gesundheitseinrichtungen wie Krankenhäuser offenlegen. Dieses Vorgehen bekräftigt unser Bekenntnis zu hohen ethischen Standards.

In Europa wendet Novartis den Kodex der Europäischen Vereinigung der Pharmazeutischen Industrie und ihrer Verbände (EFPIA) an. Ab 2016 müssen dem branchenweiten Kodex zufolge alle EFPIA-Mitgliedsunternehmen, einschliesslich der Novartis Pharma AG, Geldleistungen und geldwerte Zuwendungen an Angehörige der Fachkreise oder Organisationen des Gesundheitswesens im Internet offenlegen. Novartis hat sich dazu verpflichtet, über die Anforderungen des EFPIA-Kodex hinaus bis 2018 einen einzigen, einheitlichen Standard zu schaffen, der die Offenlegung derartiger Informationen für alle Divisionen, Märkte und Produktsegmente in Europa regelt.

Eine neue Vision für den Umweltschutz

Wir wollen in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz eine führende Rolle spielen. Hinsichtlich unserer zuletzt gesteckten Umweltschutzziele haben wir dank eines strukturierten Vorgehens beachtliche Fortschritte erzielt, um die Auswirkungen unserer Tätigkeit auf die Umwelt zu minimieren: Obwohl sich der Umsatz des Konzerns innerhalb von 15 Jahren mehr als verdoppelt hat, ist unser Energie- und Wasserverbrauch deutlich weniger stark gestiegen, und unsere Treibhausgasemissionen sind seit 2008 um 20,5% gesunken.

Um diese erfolgreiche Entwicklung fortzuführen, hat die Geschäftsleitung von Novartis im Rahmen eines Programms zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit im Juni neue mittel- bis langfristige Ziele verabschiedet. Unsere Anstrengungen konzentrieren sich auf vier strategische, umweltrelevante Bereiche: Energie und Klima, Wasser und Mikroverunreinigungen, Materialien und Abfälle sowie Nachhaltigkeitsmanagement.

CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

Wir haben uns bis 2020 ehrgeizige Ziele gesteckt. Wir setzen uns dafür ein, unsere (direkten und indirekten) Treibhausgasemissionen gegenüber 2010 um 30% zu senken. Wir wollen unseren Wasserverbrauch erheblich senken und letztlich dafür sorgen, dass die Abwässer unserer Standorte die Wasserqualität nicht beeinträchtigen. Ferner engagieren wir uns dafür, den nicht wiederverwertbaren Restabfall aus unseren betrieblichen Aktivitäten gegenüber 2010 um 30% zu senken.

Im Lauf des Jahres 2015 haben wir weitere konkrete Massnahmen ergriffen, um diese Ziele zu erreichen. Beispielsweise hat ein Team am Standort von Sandoz in Kundl, Österreich, ein energiesparendes Verfahren entwickelt, um Endprodukt und Reaktionsgemisch zu trennen. Das nun verwendete neue Membranfiltrationsverfahren läuft bei niedrigeren Temperaturen ab und verbraucht weniger Wasser. So konnten wir den Erdgasverbrauch für das Verfahren um 14% pro Jahr und unsere Treibhausgasemissionen um 680 Tonnen senken. Das entspricht dem Ausstoss von 500 durchschnittlichen Fahrzeugen auf einer Strecke von 10 000 Kilometern pro Jahr.

Um unsere Umweltschutzmassnahmen weiter zu verstärken, hat die Geschäftsleitung von Novartis im Juni erstmals einen internen Preis für Kohlenstoff festgelegt. Er beläuft sich auf USD 100 pro Tonne Kohlendioxidausstoss. Die Bandbreite der von Unternehmen und

Regierungen für eine Tonne Kohlendioxid veranschlagten Preise reicht von USD 1 bis USD 168. Wir wollten den Preis hoch genug ansetzen, um den tatsächlichen Kosten des Kohlendioxidausstosses für die Gesellschaft Rechnung zu tragen. Wir gehen davon aus, bessere Investitionsentscheidungen treffen zu können, indem wir die Kosten unserer Kohlendioxidemissionen konkret zugrunde legen und damit die Vorteile einer höheren Energieeffizienz berücksichtigen.

WEITERE INFORMATIONEN

Corporate Responsibility:

www.novartis.com/corporate-responsibility

Ziele und Ergebnisse

für 2015 sowie Ziele für 2016:

www.novartis.com/cr-targets

CR-Wesentlichkeitsanalyse:

www.novartis.com/cr-materiality

CR Performance Report:

www.novartis.com/cr-performance

30%

der Treibhausgasemissionen von 2010 wollen wir im Rahmen unserer aktualisierten Umweltschutzziele bis 2020 einsparen

KENNZAHLEN ZUR ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT¹

	2015	2014
Energieverbrauch (Mio. GJ), selbst erzeugt und zugekauft	17,1	17,0
Wasserabfluss (Mio. m ³)	16,6	17,0
Kontaktwasserverbrauch, ohne Kühlwasser (Mio. m ³)	15,4	15,3
Emissionen:		
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2 (1 000 t)	1 350,7	1 361,9
Treibhausgasemissionen Scope 1, Feuerung und Prozesse vor Ort (1 000 t)	388,5	395,0
Treibhausgasemissionen Scope 1, Fahrzeuge (1 000 t)	142,3	148,3
Treibhausgasemissionen Scope 2, zugekaufte Energie (1 000 t)	819,9	818,6
Halogenierte flüchtige organische Verbindungen (t)	63,0	86,0
Nicht halogenierte flüchtige organische Verbindungen (t)	524,6	634,6
Betriebliche Abfälle:		
Sonderabfälle, nicht rezykliert (1 000 t)	56,3	60,2
Haus- und Gewerbeabfälle, nicht rezykliert (1 000 t)	20,5	21,2

¹ Fortzuführende Geschäftsbereiche

Weitere Informationen zur ökologischen Nachhaltigkeit: www.novartis.com/about-us/corporate-responsibility/environmental-sustainability

Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zur Berichterstattung 2015 der Novartis zur Corporate Responsibility

BERICHT AN DEN VERWALTUNGSRAT DER NOVARTIS AG, BASEL

Wir wurden beauftragt, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance) bezüglich des unten genannten Prüfungsgegenstands im Zusammenhang mit der Berichterstattung 2015 der Novartis AG und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften (Novartis Gruppe) zur Corporate Responsibility (CR) durchzuführen.

UMFANG UND PRÜFUNGSGEGENSTAND

Unsere betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit fokussierte sich auf Daten und Informationen zur Berichterstattung der Novartis Gruppe zur Corporate Responsibility für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr:

- Kennzahlen zum „Gesellschaftlichen Engagement“ auf Seite 7, wichtige Kennzahlen 2015 zum „Zugang zur Gesundheitsversorgung“ auf Seite 65, „Kennzahlen zu Unternehmensethik und Personal“ auf Seite 68, „Hinweise auf Fehlverhalten pro Kategorie Rahmen des BPO-Prozesses“ auf Seite 68 sowie „Kennzahlen zur ökologischen Nachhaltigkeit“ auf Seite 70 („CR-Kennzahlen“)
- Berichterstattungsprozesse zur Corporate Responsibility und entsprechender Kontrollen im Bereich der Datenaggregation der CR-Kennzahlen

KRITERIEN

Die Berichterstattungsprozesse zur Corporate Responsibility und entsprechender Kennzahlen wurden auf Basis der folgenden Novartis gruppeninternen Vorgaben und Richtlinien beurteilt:

- Richtlinien zum CR-Management und des von Novartis erstellten Verhaltenskodex
- Verfahren, mit welchen die CR-Daten intern erhoben, verarbeitet und aggregiert werden

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

VERANTWORTLICHKEIT UND METHODIK

Der Verwaltungsrat der Novartis AG ist für den Prüfungsgegenstand und die Kriterien sowie für die Auswahl, Aufbereitung und Darstellung der Informationen in Übereinstimmung mit den Kriterien verantwortlich. Unsere Verantwortung ist es, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit durchzuführen und auf der Grundlage unserer Prüfung eine Schlussfolgerung zu ziehen, ob wir auf Sachverhalte gestossen sind, aus denen wir schliessen müssten, dass die CR-Kennzahlen nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den Kriterien der Berichterstattung erstellt worden sind.

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

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

UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSKONTROLLE

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

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

VORGEHENSWEISE

Unsere Überprüfung beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- Prüferische Durchsicht der Anwendung der Novartis gruppeninternen Richtlinien betreffend Berichterstattung zur Corporate Responsibility
- Befragung der Mitarbeiter, welche für internes Reporting und Datenerfassung auf Konzern-, Divisions- und lokaler Ebene verantwortlich sind
- Stichprobenweise Überprüfung einer Auswahl von CR-Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz
- Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis
- Prüferische Durchsicht und Beurteilung der Prozesse und der entsprechenden Kontrollen betreffend Konsolidierung und Berichterstattung zur Corporate Responsibility

Wir haben keine anderen Daten geprüft als jene, welche im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand beschrieben sind. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Schlussfolgerung zu dienen.

SCHLUSSFOLGERUNG AUS DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG EINER BEGRENZTEN SICHERHEIT

Gestützt auf unsere in diesem Bericht beschriebenen Arbeitsschritte sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir schliessen müssten, dass die Daten und Informationen, so wie im Abschnitt zum Umfang und Prüfungsgegenstand oben definiert (inklusive entsprechender Kontrollen), nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den Novartis gruppeninternen Vorgaben und Richtlinien entsprechend aufbereitet wurden.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Basel, 26. Januar 2016

Raphael Rutishauser

 → FORTSETZUNG VON SEITE 61

Die Region um den Viktoriasee im Südwesten Kenias ist eine der entscheidenden Fronten im Kampf gegen Malaria, und Agnes Akoth ist dabei eine der Hauptprotagonisten. Die grossgewachsene, beeindruckende Frau aus dem Kisumu County widmet seit 35 Jahren all ihre Kraft dem globalen Kampf gegen diese tödliche Krankheit.

Trotz Stellenangeboten grosser Spitäler in der Hauptstadt Nairobi hat sich Agnes Akoth für Kisumu entschieden, wo sie als Oberschwester in der Kombewa-Klinik der US Army Medical Research Unit arbeitet, lokal auch als Walter-Reed-Projekt bekannt. Sie übernimmt im Rahmen des Projekts eine dringend nötige lokale Führungsrolle und informiert in den umliegenden Gemeinden über Malaria. Als sie mit ihrem jüngsten Kind schwanger war, hatte sie sich mit der Krankheit infiziert. Seit dieser prägenden Erfahrung gibt es für sie keine Zweifel mehr, was getan werden muss.

Das Walter-Reed-Projekt verfolgt einen zweigleisigen Ansatz, um Malaria zu bekämpfen. Die Wissenschaftler des Projekts erforschen und entwickeln mögliche neue Malariainpfstoffe und -medikamente. Novartis beteiligt sich an dem Projekt und führt vor Ort klinische Studien zu neuen Wirkstoffen gegen Malaria durch. Dazu gehören auch zwei entscheidende Studien mit *Coartem*, dem Präparat von Novartis auf Artemisininbasis.

Prävention und Diagnose stellen den zweiten Schwerpunkt des Projekts dar. Ausgerüstet mit Diagnostik-Sets, Malariamedikamenten und anderen Arzneimitteln besuchen Teams lokaler Pflegekräfte jeden Tag die umliegenden Dörfer. Sie nehmen den Dorfbewohnern Blut ab, führen Malariatests durch, verabreichen Medikamente und informieren über Präventionsmassnahmen.

Information, um falsche Vorstellungen über Malaria auszuräumen, hat oberste Priorität. Agnes Akoth erzählt dabei von ihren eigenen Erfahrungen mit der Krankheit. Sie musste mit ansehen, wie kleine Kinder oder Männer im arbeitsfähigen Alter der Malaria zum Opfer fielen und Familien ihre wirtschaftliche Unabhängigkeit verloren.

Zu den praktischen Präventionsmassnahmen gegen Malaria gehören mit Insektiziden imprägnierte Moskitonetze, die Agnes Akoth und ihre Kollegen in Entbindungskliniken an Schwangere verteilen.

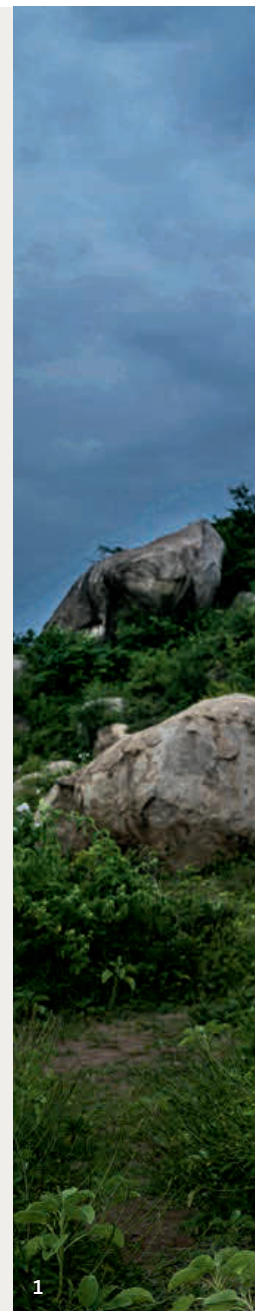
Doch der Kampf gegen die Malaria ist in dieser Region Kenias eine ständige Herausforderung. Schlechtes Wetter, widrige Strassenverhältnisse und mangelnde Kenntnisse, wie sich Malaria verbreitet, machen den Pflegekräften das Leben schwer.

Trotz bester Absichten werden sie nicht immer mit offenen Armen empfangen. Manche Menschen empfinden die Hilfe als Einmischung in ihr Leben, andere haben ganz eigene Meinungen über die Ursachen von Malaria.

Agnes Akoth ist davon überzeugt, dass sich Malaria, speziell bei Kindern, nur auf eine Weise wirkungsvoll bekämpfen lässt: Die bewährten Präventionsmassnahmen müssen ausgeweitet werden, bis jedes einzelne gefährdete Kind versorgt ist. Dies ist eine gewaltige Aufgabe, aber sie rettet Leben. Die Sterblichkeitsraten sinken bereits. Für Agnes Akoth ist das die Motivation, um weiterzumachen.

Novartis beteiligt sich am Walter-Reed-Projekt und führt vor Ort klinische Studien zu neuen Malaria-wirkstoffen durch, darunter zwei entscheidende Studien mit dem auf Artemisinin basierenden Coartem

- 1 Agnes Akoth, Oberschwester an der Kombewa-Klinik.
- 2 Malariaspezialisten untersuchen ein kleines Kind im Nyanza-Bezirk von Kisumu.
- 3 Kinder werden bis zu vier Jahre lang eingehend auf Anzeichen von Malaria untersucht.
- 4 Labortechniker George Odongo untersucht in der Kombewa-Klinik Blutproben auf Malaria.





CORPORATE GOVERNANCE





INHALT

- 76 VORWORT DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATS
- 78 ÜBERSICHT ÜBER UNSEREN CORPORATE GOVERNANCE ANSATZ
- 79 UNSERE AKTIEN UND UNSERE AKTIONÄRE
- 86 UNSER VERWALTUNGSRAT
- 99 UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG
- 104 UNSERE UNABHÄNGIGE REVISIONSSTELLE
- 105 UNSER CORPORATE GOVERNANCE REGIME
- 106 WEITERE INFORMATIONEN

FOTOESSAY

Die Trendwende bei Adipositas – eine Herausforderung

Adipositas und damit einhergehende Erkrankungen wie Diabetes und Herzkrankheiten nehmen weltweit zu, weil sich die Ernährungsgewohnheiten und der Lebensstil der Menschen aufgrund des verbesserten Lebensstandards verändert haben. In den USA werden heute rund zwei Drittel der Bevölkerung als übergewichtig eingestuft, ein Drittel gilt als fettleibig.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 109

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Im Jahr 2015 haben wir Massnahmen ergriffen, um unsere Corporate Governance weiter zu festigen, den Einfluss unseres Verwaltungsrats auf die Innovationstätigkeit zu stärken, die Vielfalt im Verwaltungsrat zu erweitern und starke Werte in unserer Unternehmenskultur zu verankern.

UNSER AUFTRAG

Gemäss Artikel 2 der Statuten der Novartis AG liegt es in der Verantwortung unseres Verwaltungsrats, die Schaffung von nachhaltigem Wert anzustreben. Wir erreichen dies, indem wir eine klare Strategie verfolgen, sowie durch eine effiziente Organisation, die auf Zielsetzung, Risikomanagement und Leistungssteigerung ausgerichtet ist, um Verantwortlichkeit und Kontrolle zu ermöglichen.

Dazu bedarf es eines effizienten Verwaltungsrats mit einer optimalen Zusammensetzung und Struktur, den richtigen Prozessen und einem klaren Rollenverständnis. Unser Verwaltungsrat erfüllt diese Kriterien.

Unser Verwaltungsrat ist vielfältig zusammengesetzt. Seine Mitglieder haben unterschiedliche Ausbildungen, Erfahrungen, Nationalitäten und soziale Kompetenzen. Diese Vielfalt wurde 2015 durch die Wahl von Nancy C. Andrews in unseren Verwaltungsrat gestärkt und würde mit der Wahl von Elizabeth Doherty und Ton Büchner als neue Verwaltungsräte an der nächsten ordentlichen Generalversammlung weiter verstärkt. Weitere Informationen zu diesen zwei Kandidaten für den Verwaltungsrat entnehmen Sie unserer Einladung vom 27. Januar 2016 zur ordentlichen Generalversammlung.

Wir legen Wert auf die Aus- und laufende Weiterbildung unserer Verwaltungsratsmitglieder, ebenso wie auf die Beurteilung ihrer Leistungen und die Nachfolgeplanung. 2014 haben wir eine Leistungs- und Effizienzbeurteilung durch einen unabhängigen Experten durchführen lassen, um eine externe Beurteilung zu erhalten, ob wir uns weiter verbessern könnten. 2015 führten wir diese Leistungsbeurteilung selbst durch. Als Reaktion auf diese Beurteilungen begann unser Verwaltungsrat mit der Suche nach den vorerwähnten zwei neuen Verwaltungsratsmitgliedern, durch welche die allgemeine Management- wie auch die Finanzkompetenz unseres Verwaltungsrats gestärkt werden soll. Ferner beschloss der Verwaltungsrat, das Geschäftsverständnis unserer Verwaltungsratsmitglieder durch Ausweitung des Weiterbildungsprogramms weiter zu vertiefen.

Gemäss unseren Regeln – und mit Ausnahme von zwei Mitgliedern auch gemäss den Regeln unserer wichtigsten Investoren und der Stimmrechtsberater – sind alle unsere Verwaltungsräte unabhängig. Wir haben Prozesse, die eine effiziente Arbeit im Verwaltungsrat ermöglichen. Diese Prozesse fördern nicht nur eine effektive und ausgewogene Entscheidungsfindung, sondern auch einen nahtlosen Informationsfluss, wodurch unser Verwaltungsrat seine Aufgaben effektiv wahrnehmen kann.

Der Verwaltungsrat ist vor allem für die Festlegung der Strategie von Novartis sowie die Ernennung unseres CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung zuständig. Wir urteilen unabhängig, arbeiten aber eng mit unserer Geschäftsleitung zusammen, um sicherzustellen, dass unsere Strategie richtig umgesetzt wird und dass unsere ethischen Grundsätze Anwendung finden.

WICHTIGE VERWALTUNGSRATSBESCHLÜSSE

Eine der wichtigsten Aufgaben unseres Verwaltungsrats besteht darin, die strategische Ausrichtung von Novartis festzulegen, im Jahresrhythmus zu überprüfen und, wenn nötig, im Einklang mit unserem Auftrag zur Schaffung von nachhaltigem Wert anzupassen. Ein aktives Portfoliomanagement ist Teil dieses Auftrags.

Zu diesem Zweck trifft sich unser Verwaltungsrat jeweils im August zu einem zweitägigen Strategie-Meeting. 2015 schlossen wir unsere vom Verwaltungsrat 2014 genehmigte Portfoliotransformation ab. Diese bestand darin, unser Portfolio auf die Kerngeschäftstätigkeiten von Novartis – d.h. Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz – auszurichten und unser Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten in ein Joint Venture zu überführen, an dem Novartis eine wesentliche Minderheitsbeteiligung hält. Die strategische Ausrichtung dieser Geschäftsbereiche hat sich nicht geändert. Die Strategie von Novartis setzt darauf, durch wissenschaftsbasierte Innovation einen höheren Nutzen für Patienten zu erreichen. Wir wollen in wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens eine Führungsposition einnehmen.

Das neu geschaffene Research & Development Committee des Verwaltungsrats hat die Oberaufsicht über die Forschungs- und Entwicklungsstrategie unseres Unternehmens und stärkt den Einfluss unseres Verwaltungsrats auf die Innovationstätigkeit. Es tagte 2015 vier Mal, um verschiedene Aspekte der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit unserer Forschungs- und Entwicklungsorganisation zu beurteilen.

Darüber hinaus setzte Novartis einen Verwaltungsratsbeschluss um, der die Schaffung einer übergreifenden Dienstleistungsorganisation vorsieht. Diese Organisation mit dem Namen Novartis Business Services soll die Zusammenarbeit zwischen den Divisionen fördern, unsere Effizienz verbessern und unsere Produktivität steigern.

Schliesslich unterstützten wir 2015 einen Vorschlag unserer Geschäftsleitung, sechs überarbeitete Unternehmenswerte einzuführen, die das Verhalten unserer Mitarbeiter bei der Arbeit leiten sollen. Zu diesen Werten gehören unter anderen Integrität und Zusammenarbeit, die ich für den langfristigen Erfolg von Novartis als wichtig erachte.

Die Details zu unserer Strategie sowie zur Kultur und den Werten unseres Unternehmens finden sich auf den Seiten 16-17 bzw. auf Seite 18.

FUNKTION DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATS

Als unabhängiger, nicht-exekutiver Präsident des Verwaltungsrats führe ich den Verwaltungsrat und Sorge für eine gute Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat, CEO und Geschäftsleitung.

Ich Sorge dafür, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten. Zu diesem Zweck lege ich die Traktandenliste und die Art und Weise der Verwaltungsratsdiskussionen fest, fördere eine konstruktive Diskussion und effektive Entscheidungsfindung und stelle sicher, dass die Leistung des Verwaltungsrats regelmässig beurteilt wird und seine Mitglieder eine angemessene Aus- und Weiterbildung erhalten.

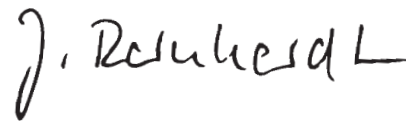
Des Weiteren unterstütze und berate ich den CEO, ohne mich dabei ins operative Geschäft von Novartis einzumischen. Ausserdem bin ich für eine gute Kommunikation mit den Aktionären verantwortlich, um sicherzustellen, dass wir ihre Ansichten kennen und verstehen. In dieser Aufgabe werde ich von Enrico Vanni, dem Vizepräsidenten des Verwaltungsrats, unterstützt.

GESTÄRKTES CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Letztes Jahr führten wir die jährliche (Wieder-)Wahl des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Mitglieder des Vergütungsausschusses ein. Zudem ermöglichen wir unseren Aktionären, ihre Weisungen für die Stimmrechtsausübung durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter auf elektronischem Weg zu erteilen. Schliesslich führten wir 2015 jährliche bindende Aktionärsabstimmungen über die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sowie eine jährliche nicht bindende Aktionärsabstimmung über den Vergütungsbericht ein.

BEDEUTUNG UNSERES ENGAGEMENTS GEGENÜBER UNSEREN AKTIONÄREN

Engagement gegenüber unseren Aktionären ist ein wesentlicher Bestandteil für den langfristigen Erfolg von Novartis. Unser Verwaltungsrat setzt sich dafür ein, den Austausch mit unseren Aktionären zu vertiefen. Dabei sind uns Vertrauen und Respekt wichtig. Dies fördert einen konstruktiven Dialog zwischen Novartis und ihren Aktionären, in dessen Rahmen die jeweiligen Ansichten und Positionen offen ausgetauscht werden, um das gegenseitige Verständnis zu stärken. Zu diesem Zweck treffen sich unsere Corporate Governance Experten regelmässig mit den entsprechenden Repräsentanten unserer Aktionäre. Im vergangenen Jahr habe auch ich mich persönlich mit zahlreichen Aktionären getroffen. Diesen Dialog möchte ich auch in Zukunft weiter pflegen.



Jörg Reinhardt

Präsident des Verwaltungsrats

ÜBERSICHT ÜBER UNSEREN CORPORATE GOVERNANCE ANSATZ

VERANTWORTLICHE ORGANE

GENERALVERSAMMLUNG DER AKTIONÄRE

Genehmigung des operativen und finanziellen Lageberichts, der Novartis Konzernrechnung und der Jahresrechnung der Novartis AG, Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns und die Dividende, Genehmigung der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, Wahl der Verwaltungsratsmitglieder, des Präsidenten, der Mitglieder des Vergütungsausschusses, des unabhängigen Stimmrechtsvertreters und der Revisionsstelle, Festsetzung der Statuten

VERWALTUNGSRAT

Audit and Compliance Committee

Compensation Committee

Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee

Research & Development Committee

Risk Committee

Festlegung der strategischen Ausrichtung des Konzerns, Ernennung und Überwachung wichtiger Führungskräfte, Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen

REVISIONSSTELLE

Beurteilung der Übereinstimmung der Konzernrechnung und der Jahresrechnung der Novartis AG mit den geltenden Rechnungslegungsgrundsätzen und dem schweizerischen Gesetz sowie Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung und der Übereinstimmung des Vergütungsberichts mit dem geltenden Gesetz sowie Beurteilung der Berichterstattung zur Corporate Responsibility von Novartis

GESCHÄFTSLEITUNG

Deal Committee

**Disclosure Committee/
Disclosure Review Committee**

Führung der Geschäftstätigkeit von Novartis

FÜHRUNGSSTRUKTUR

Unabhängiger, nicht exekutiver Verwaltungsratspräsident und separater CEO

VERWALTUNGSRAT

STRUKTUR

Alle Verwaltungsratsmitglieder sind nicht exekutiv und gemäss unseren Regeln unabhängig.

Der Verwaltungsrat hat den folgenden fünf Ausschüssen Verantwortlichkeiten zugewiesen:

- Audit and Compliance Committee
- Vergütungsausschuss
- Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee
- Research & Development Committee
- Risk Committee

ZUSAMMENSETZUNG

Der Verwaltungsratsrat ist vielfältig zusammengesetzt. Seine Mitglieder haben unterschiedliche Ausbildungen, Erfahrungen, Nationalitäten und soziale Kompetenzen. Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (ab Seite 95) geben über die besonderen Qualifikationen der einzelnen Mitglieder Auskunft.

PROZESSE

Die Prozesse des Verwaltungsrats sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für dessen Effizienz. Der Verwaltungsrat hat für

alle Prozesse „Best Practices“ implementiert. Wichtige Elemente in dieser Hinsicht sind unter anderem die Traktandenliste für die Verwaltungsratssitzungen (damit alle wesentlichen Fragen behandelt werden), die dem Verwaltungsrat übermittelten Informationen (stellen sicher, dass der Verwaltungsrat von der Geschäftsleitung ausreichend informiert wird, damit er seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und die Entscheidungen treffen kann, die in seinen Aufgabenbereich fallen) und die Sitzungskultur im Verwaltungsrat (sorgt für einen effizienten und ausgewogenen Entscheidungsprozess).

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG

Die Informationen zur Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung werden im Vergütungsbericht ab Seite 110 beschrieben.

VOLLSTÄNDIGE UMSETZUNG DER MINDER-VERORDNUNG

2015 wurden mit der Änderung der Statuten der Novartis AG alle Elemente der Regeln, welche die Minder-Initiative umsetzen, vollständig erfüllt. Die wichtigsten Statutenbestimmungen werden in diesem Corporate Governance Bericht beschrieben, einschliesslich der Bestimmungen zur Höchstgrenze für Verwaltungsratsmandate der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie zu den Vergütungsabstimmungen an der jährlichen Generalversammlung.

UNSERE AKTIEN UND UNSERE AKTIONÄRE

NOVARTIS AKTIEN

AKTIENKAPITAL DER NOVARTIS AG

Per 31. Dezember 2015 beträgt das Aktienkapital der Novartis AG CHF 1 338 496 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 676 993 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50. Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch über bedingtes Kapital. Die Novartis AG hat keine Stimmrechtsaktien; alle Novartis Aktien haben das gleiche Stimmrecht. Es bestehen keine Vorzugsaktien, Partizipations- oder Genussscheine.

Die Novartis Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert und zum Handel zugelassen (ISIN: CH0012005267, Tickersymbol: NOVN). Novartis Aktien sind ausserdem in Form von American Depositary Receipts (ADR), die Novartis American Depositary Shares (ADS) verkörpern, an der New York Stock Exchange (NYSE) kotiert (ISIN: US66987V1098, Tickersymbol: NVS).

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

ÄNDERUNG DES AKTIENKAPITALS

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

2013 und 2014 kam es zu keinen Änderungen des Aktienkapitals der Novartis AG. 2015 wurde das Aktienkapital durch Vernichtung von 29,2 Millionen Novartis Aktien, die in den Jahren 2013 und 2014 über die zweite Handelslinie zurückgekauft worden waren, um CHF 14,6 Millionen von CHF 1 353 096 500 auf CHF 1 338 496 500 herabgesetzt.

WANDEL- UND OPTIONSRECHTE

Novartis AG hat keine Wandelanleihen, Optionsscheine oder anderen Wertschriften ausgegeben, die Rechte auf Novartis Aktien einräumen, mit Ausnahme von Optionen (und vergleichbaren Instrumenten wie Wertsteigerungsrechten), die im Rahmen von oder im Zusammenhang mit aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsplänen zugeteilt wurden. Die Novartis AG gewährt im Rahmen dieser Pläne keine neuen Aktienoptionen.

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

Anlässlich der im Februar 2008 abgehaltenen Generalversammlung haben die Aktionäre das sechste Aktienrückkaufprogramm genehmigt und den Verwaltungsrat ermächtigt, Novartis Aktien bis zu einem maximalen Gesamtwert von CHF 10 Milliarden über eine zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückzukaufen. Im Jahr 2008 wurden 6 Millionen Novartis Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 49,42 pro Novartis Aktie zurückgekauft und im Jahr 2009 vernichtet. Im April 2008 wurden die Aktienrückkäufe zugunsten der Schuldentilgung vorübergehend eingestellt. Im Dezember 2010 gab der Verwaltungsrat bekannt, dass die Aktienrückkäufe wieder aufgenommen werden. Im Jahr 2011 wurden 39 430 000 Novartis Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 52,81 pro Novartis Aktie zurückgekauft und im Jahr 2012 vernichtet. Im Jahr 2012 wurden keine Novartis Aktien zurückgekauft. Im Jahr 2013 wurden 2 160 000 Novartis Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 70,58 pro Novartis Aktie zurückgekauft, im Jahr 2014 waren es 27 040 000 Novartis Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 81,18 pro Novartis Aktie. Im Jahr 2015 wurden die in den Jahren 2013 und 2014 gekauften 29 200 000 Novartis Aktien vernichtet und 49 878 180 Novartis Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 93,24 pro Novartis Aktie zurückgekauft. Mit diesen Rückkäufen wurde das sechste Aktienrückkaufprogramm abgeschlossen.

KAPITALVERÄNDERUNGEN

Jahr	Anzahl Aktien			Änderung in CHF
	per 1. Januar	Änderung in Aktien	per 31. Dezember	
2013	2 706 193 000		2 706 193 000	
2014	2 706 193 000		2 706 193 000	
2015	2 706 193 000	- 29 200 000	2 676 993 000	- 14 600 000

Weiterführende Informationen über Änderungen des Aktienkapitals sind in der Erläuterung 7 im Anhang zur Jahresrechnung der Novartis AG enthalten.

ANGABEN ZUR AKTIE

Kursentwicklung der Novartis Aktie im Jahr 2015

- Der Kurs der in der Schweiz kotierten Novartis Aktie sank um 6% auf CHF 86,80.
- Der Kurs der American Depositary Receipts (ADR) fiel um 7% auf USD 86,04.

Der Jahresendkurs der Novartis Aktie lag bei CHF 86,80 und sank damit um 6% gegenüber dem Jahresendkurs 2014 von CHF 92,35. Der Kurs der ADR fiel 2015 von USD 92,66 im Vorjahr um 7% auf USD 86,04. Im Vergleich dazu sank der Swiss Market Index (SMI) im Jahr 2015 um 1,8%, während der World Pharmaceutical Index (MSCI) im Jahresverlauf um 2,6% zulegte. Die Gesamt-Aktienrendite belief sich 2015 auf –3,4% in CHF und auf –3,5% in USD. Über einen längeren Zeitraum hinweg hat die Novartis AG kontinuierlich eine solide Performance erbracht und dabei vom 1. Januar 1996 bis zum 31. Dezember 2015 eine durchschnittliche jährliche Gesamt-Aktienrendite von 9,9% erzielt. Diese Rendite liegt über derjenigen von vergleichbaren Pharmaunternehmen (Peers; siehe Seite 116, „Vergleichsunternehmen“), die 8,9% betrug, oder über derjenigen des MSCI, die bei 9,2% lag.

Die Marktkapitalisierung der Novartis AG auf Basis der Anzahl ausstehender Novartis Aktien (abzüglich eigener Novartis Aktien) belief sich am 31. Dezember 2015 auf USD 208 Milliarden, gegenüber USD 224 Milliarden am 31. Dezember 2014.

Seit 1996 kontinuierlich steigende Dividende

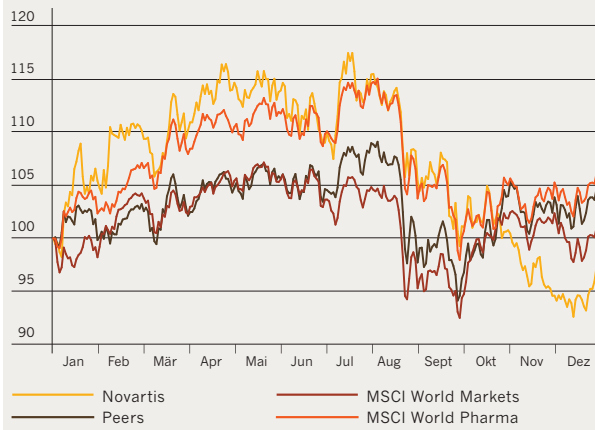
Der Verwaltungsrat wird der am 23. Februar 2016 stattfindenden Generalversammlung für 2015 eine Dividendenerhöhung um 4% auf CHF 2,70 pro Aktie (2014: CHF 2,60) vorschlagen. Es ist die 19. Erhöhung der Dividende pro Aktie in Folge seit der Gründung der Novartis AG im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen 2015 auf insgesamt ungefähr USD 6,6 Milliarden (2014: USD 6,6 Milliarden) belaufen. Dies würde zu einer voraussichtlichen Ausschüttungsquote von 93% des Reingewinns fortzuführender Geschäftsbereiche (2014: 62%) und 37% des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns (2014: 65%) führen. Basierend auf dem Jahresendkurs 2015 von CHF 86,80 ergibt sich eine Dividendenrendite von 3,1% (2014: 2,8%). Die Dividenden werden am 29. Februar 2016 ausbezahlt.

Direkter Aktienplan

Die Novartis AG bietet Investoren, die in der Schweiz ansässig sind, einen direkten Aktienplan an. Damit können Anleger einfach und kostengünstig direkt Novartis Aktien erwerben und kostenlos bei der SIX SAG AG hinterlegen. Aus rechtlichen Gründen können Investoren, die ausserhalb der Schweiz ansässig sind, nicht am Plan teilnehmen. Ende 2015 partizipierten insgesamt 7 814 Aktionäre an diesem Aktienplan.

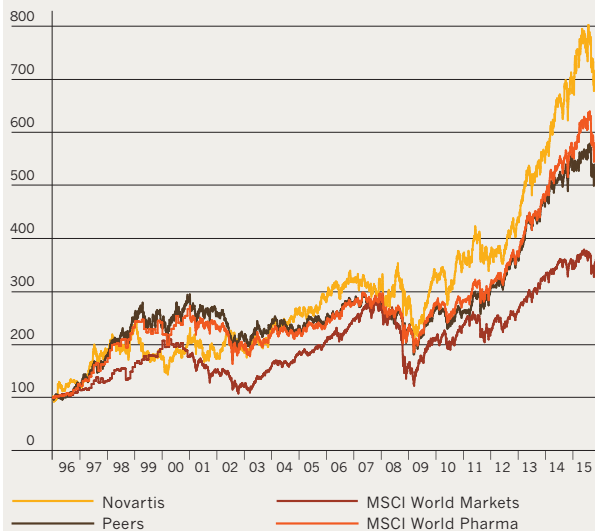
KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE 2015

(basierend auf USD)



ENTWICKLUNG DER NOVARTIS GESAMT-AKTIVENRENDITE 1996–2015

(basierend auf USD)



Quelle: Datastream, die Daten werden per 1. Januar 1996 in US-Dollar umgerechnet und auf 100 zurückgesetzt. Währungsschwankungen wirken sich auf die ausgewiesene relative Performance von Novartis gegenüber Indizes und Konkurrenzunternehmen aus.

KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2015	2014	2013
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 676 993 000	2 706 193 000	2 706 193 000
Eigene Aktien ¹	303 098 183	307 566 743	280 108 692
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 373 894 817	2 398 626 257	2 426 084 308
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 402 806 352	2 425 782 324	2 440 849 805

¹ Ungefähr 137 Millionen Aktien (2014: 153 Millionen, 2013: 149 Millionen) werden in Gesellschaften als eigene Aktien gehalten, die ihre Verfügbarkeit einschränken.

ANGABEN PRO AKTIE¹

	2015	2014	2013
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	2,92	4,39	3,76
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgebener Geschäftsbereiche	4,48	-0,18	0,00
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7,40	4,21	3,76
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	2,88	4,31	3,70
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgebener Geschäftsbereiche	4,41	-0,18	0,00
Total verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7,29	4,13	3,70
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	5,03	5,73	5,17
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende (USD)	32,46	29,50	30,64
Dividende (CHF) ²	2,70	2,60	2,45

¹ Mit Ausnahme des Eigenkapitals am Jahresende liegt den Angaben die gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien zugrunde.

² 2015: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung an der Generalversammlung am 23. Februar 2016.

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2015	2014	2013
Kurs-Gewinn-Verhältnis ¹	11,9	22,2	21,3
Kurs-Gewinn-Verhältnis fortzuführender Geschäftsbereiche ¹	30,1	21,3	21,3
Unternehmenswert/EBITDA fortzuführender Geschäftsbereiche	16	15	13
Dividendenrendite (%) ¹	3,1	2,8	3,4

¹ Basierend auf dem Aktienkurs von Novartis jeweils am 31. Dezember.

AKTIENKURS (CHF)

	2015	2014	2013
Kurs am Jahresende	86,80	92,35	71,20
Höchststand ¹	102,30	93,80	73,65
Tiefststand ¹	82,20	70,65	58,70
Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. USD)²	208,3	223,7	194,2
Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. CHF)²	206,1	221,5	172,7

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen.

² Die Marktkapitalisierung wurde auf Basis der Anzahl ausstehender Aktien berechnet (abzüglich eigener Aktien).

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEBEBENEN ADR

	2015	2014	2013
Kurs der ADR am Jahresende (USD)	86,04	92,66	80,38
Höchststand ¹	106,12	96,65	80,39
Tiefststand ¹	83,96	78,20	63,70
Anzahl ausstehender ADR ²	299 578 398	307 623 364	317 193 803

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen.

² Die Depotstelle, JPMorgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebenen ADR.

UNSERE AKTIONÄRE BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Aktienregister von Novartis hielten per 31. Dezember 2015 folgende registrierte Aktionäre (einschliesslich Nominees und der Depotstelle für ADS) eine stimmberechtigte Beteiligung von mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals der Novartis AG:¹

- Aktionäre: Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel, 2,6%; sowie Emasan AG, mit Sitz in Basel, 3,3%;
- Nominees: Chase Nominees Ltd, London², 8,8%; Nortrust Nominees, London, 3,2%; sowie The Bank of New York Mellon, New York, 4,6%, gehalten durch ihre Nominees Mellon Bank, Everett, 1,7%, und The Bank of New York Mellon, Brüssel, 2,9%;
- Depotstelle für ADS: JPMorgan Chase Bank, New York, 11,2%.

Gemäss bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielt per 31. Dezember 2015 jeder der nachfolgenden Aktionäre zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals der Novartis AG:

- Capital Group Companies, Inc., Los Angeles
- BlackRock, Inc., New York

¹ Ausgenommen sind 6,2% des Aktienkapitals, die von der Novartis AG und ihren Gesellschaften als eigene Aktien gehalten werden, die ihre Verfügbarkeit einschränken.

² Bisher als JPMorgan Chase Bank, New York, ausgewiesen. Neu lautet sie auf ihre Tochtergesellschaft Chase Nominees Ltd, London, die als Nominee im Aktienbuch der Novartis AG eingetragen ist.

Die Offenlegungsmeldungen an die Novartis AG und die SIX Swiss Exchange im Zusammenhang mit Aktienbeteiligungen an der Novartis AG werden auf der elektronischen Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange publiziert und können dort unter dem folgenden Weblink über die Suchmaske abgefragt werden:

www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html.

KREUZBETEILIGUNGEN

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

VERTEILUNG DER NOVARTIS AKTIEN

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

Am 31. Dezember 2015 hatte die Novartis AG ungefähr 161 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre.

ANZAHL GEHALTENER AKTIEN

per 31. Dezember 2015	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1–100	24 096	0,06
101–1 000	96 203	1,53
1 001–10 000	36 616	3,83
10 001–100 000	3 387	3,32
100 001–1 000 000	470	5,16
1 000 001–5 000 000	73	5,79
5 000 001 oder mehr ¹	34	50,79
Total registrierte Aktionäre/Aktien	160 879	70,48
Nicht registrierte Aktien		29,52
Total		100,00

¹ Einschliesslich der oben aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionäre

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH ART

per 31. Dezember 2015	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	96,14	11,76
Juristische Personen	3,79	39,65
Nominees, Treuhänder und Depotstelle für ADS	0,07	48,59
Total	100,00	100,00

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH LÄNDERN

per 31. Dezember 2015	Aktionäre in %	Aktien in %
Frankreich	2,49	0,92
Deutschland	5,21	1,91
Luxemburg	0,03	1,08
Schweiz ¹	88,60	40,93
Grossbritannien	0,50	23,77
USA	0,30	27,53
Andere Länder	2,87	3,86
Total	100,00	100,00

Von Nominees gehaltene Namenaktien werden unter demjenigen Land gezeigt, in welchem die im Aktienregister von Novartis eingetragene Gesellschaft/ Tochtergesellschaft ihren eingetragenen Sitz hat.

¹ Ausgenommen sind 6,2% des Aktienkapitals, die von der Novartis AG und ihren Gesellschaften als eigene Aktien gehalten werden, die ihre Verfügbarkeit einschränken.

RECHTE DER AKTIONÄRE

Aktionäre haben das Recht, eine Dividende zu erhalten, ihre Novartis Aktien zur Abstimmung zu bringen und sämtliche weiteren Rechte gemäss schweizerischem Recht und den Statuten der Novartis AG auszuüben.

Stimmrecht

Jede mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragene Aktie der Novartis AG gewährt eine Stimme an der Generalversammlung. Novartis Aktien sind nur dann stimmberechtigt, wenn sie bis spätestens am dritten Geschäftstag vor der Generalversammlung im Aktienbuch von Novartis mit Stimmrecht eingetragen wurden (zur Registrierung als Aktionär und zur Stimmrechtsbeschränkung siehe Seite 84).

Die Inhaber von ADR können durch entsprechende Instruktion der JPMorgan Chase Bank, der Depotstelle für ADS, das Stimmrecht der den ADR zugrunde liegenden Novartis Aktien ausüben. Werden keine Stimminstruktionen erteilt, übt JPMorgan Chase Bank die diesen ADR zugrunde liegenden Stimmrechte der Novartis Aktien aus, indem sie einen Beauftragten zur Ausübung dieser Stimmrechte nach dessen freiem Ermessen ohne Instruktionen ermächtigt. Dieser Beauftragte muss ein Aktionär der Novartis AG sein.

Kompetenzen der Generalversammlung

Die Generalversammlung hat folgende unübertragbare Kompetenzen:

- Festsetzung und Änderung der Statuten;
- Wahl und Absetzung des Präsidenten des Verwaltungsrats, der Verwaltungsräte, der Mitglieder des Vergütungsausschusses, des unabhängigen Stimmrechtsvertreters und der externen Revisionsstelle;
- Genehmigung des Berichts der Geschäftsleitung (falls erforderlich) und der Konzernrechnung;
- Genehmigung der Jahresrechnung der Novartis AG sowie die Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns, einschliesslich der Festsetzung der Dividende;
- Genehmigung des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung von Verwaltungsrat (für den Zeitraum von einer ordentlichen Generalversammlung bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung) und Geschäftsleitung (für das der ordentlichen Generalversammlung nachfolgende Geschäftsjahr);
- Entlastung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung;
- Beschlussfassung über sonstige Gegenstände, die der Generalversammlung durch das Gesetz oder die Statuten vorbehalten sind.

Beschlüsse und Wahlen an der Generalversammlung

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

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

Ausserdem sieht das Gesetz für andere Beschlüsse – beispielsweise zur Durchführung einer Fusion oder einer Unternehmensspaltung – eine qualifizierte Mehrheit vor.

Weitere Aktionärsrechte

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

Aktionäre können das mit ihren Novartis Aktien verbundene Stimmrecht selbst ausüben oder einen anderen Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter in ihrem Auftrag abstimmen lassen. Alle Aktionäre (die noch nicht auf der Sherpany-Plattform registriert sind; siehe unten) erhalten zusammen mit der Einladung zur Generalversammlung ein Formular, auf dem sie den unabhängigen Stimmrechtsvertreter zu ihrem Vertreter ernennen können. Auf diesem Formular können die Aktionäre den unabhängigen Stimmrechtsvertreter anweisen, dass sie bei Alternativ- oder Zusatzanträgen zu Gegenständen auf der Traktandenliste entweder (i) den Anträgen des Verwaltungsrats für solche Alternativ- oder Zusatzanträge folgen oder (ii) gegen solche Alternativ- oder Zusatzanträge stimmen oder (iii) sich bei der Abstimmung der Stimme enthalten.

Novartis AG bietet den Aktionären die Möglichkeit, eine Onlineplattform (die „Sherpany-Plattform“) zu nutzen. Über diese Plattform erhalten die Aktionäre die Einladungen zu künftigen Generalversammlungen ausschliesslich via E-Mail und können dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter ihre Anweisungen elektronisch erteilen, andere Aktionäre bevollmächtigen und ihre Zutrittskarte zur Generalversammlung online bestellen. Mit dem der Einladung zur Generalversammlung beiliegenden Anmeldeformular können Aktionäre, die noch nicht auf der Sherpany-Plattform registriert sind, die detaillierte Dokumentation für die Eröffnung eines Sherpany-Kontos anfordern. Sie können zu diesem Zweck aber auch ans Aktienregister der Novartis AG gelangen. Die Aktionäre können ihr Onlinekonto jederzeit deaktivieren und erhalten anschliessend ihre Einladungen wieder in Papierform.

Andere mit einer Novartis Namenaktie zusammenhängende Rechte können nur von einem Aktionär, seinem gesetzlichen Vertreter, einem anderen stimmberechtigten Aktionär, dem unabhängigen Stimmrechtsvertreter, einem Nutznieser (eine Person, die zwar nicht Eigentümerin der Novartis Aktien, aber zur Ausübung der Aktionärsrechte berechtigt ist) oder einem Nominee, der im Aktienbuch der Novartis AG eingetragen ist, ausgeübt werden.

REGISTRIERUNG ALS AKTIONÄR

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

Gemäss den Statuten wird kein Aktionär für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen. Der Verwaltungsrat kann auf Antrag hin Ausnahmen gewähren. Bei der Prüfung von Ausnahmeanträgen wird in Erwägung gezogen, ob der Aktionär das Ziel von Novartis, nachhaltigen Wert zu schaffen, unterstützt und ob er einen langfristigen Anlagehorizont hat. 2015 wurden keine Ausnahmen beantragt. Ausnahmen gewährt worden sind den auf Seite 82 unter „Unsere Aktionäre – Bedeutende Aktionäre“ aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionären sowie der Norges Bank (Zentralbank Norwegens), Oslo, die jedoch per 31. Dezember 2015 einen Anteil von weniger als 2% am Aktienkapital der Novartis AG hielt.

Dieselben Registrierungs- und Stimmrechtsbeschränkungen gelten indirekt auch für Inhaber von ADR.

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

Gemäss den Statuten wird kein Nominee für mehr als 0,5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht eingetragen. Der Verwaltungsrat kann Ausnahmen gewähren, wenn ein Nominee den Namen, die Anschrift und die Anzahl der Novartis Aktien derer offenlegt, für die er 0,5% oder mehr des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals hält. Ausnahmen sind den auf Seite 82 unter „Unsere Aktionäre – Bedeutende Aktionäre“ aufgeführten Nominees gewährt worden sowie dem Nominee Citi Bank, London, der im Jahr 2015 eine Ausnahme beantragt hatte, jedoch per 31. Dezember 2015 nicht im Aktienbuch der Novartis AG eingetragen war.

Dieselben Beschränkungen gelten indirekt auch für Inhaber von ADR.

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

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

KEINE HANDELSBESCHRÄNKUNGEN

Novartis Aktien sind frei übertragbar. Die Registrierung im Aktienregister der Novartis AG oder im ADR-Register der JPMorgan Chase Bank schränkt die Handelbarkeit der Novartis Aktien bzw. der ADR nicht ein. Im Aktienregister eingetragene Novartis Aktionäre oder im ADR-Register eingetragene Inhaber von ADR können somit Novartis Aktien bzw. ADR jederzeit kaufen oder verkaufen, auch vor einer Generalversammlung und unabhängig vom Stichtag der Schliessung des Aktienregisters (Record Date). Das Record Date dient lediglich dazu, das Stimmrecht an der Generalversammlung zu ermitteln.

KONTROLLWECHSEL

Kein „Opting-up“, kein „Opting-out“

Gemäss dem Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (ab dem 1. Januar 2016 gemäss dem Finanzmarktinfrastrukturgesetz) muss, wer direkt oder indirekt oder gemeinsam mit Dritten mehr als 33 1/3% der Stimmrechte einer Gesellschaft erwirbt – unabhängig davon, ob diese Rechte ausübbar sind –, ein Kaufangebot für sämtliche kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten. Eine Gesellschaft kann den Grenzwert bis auf 49% der Stimmrechte anheben („Opting-up“) oder kann, unter bestimmten Umständen, auf die Festlegung eines Grenzwerts verzichten („Opting-out“). Novartis AG hat keine derartige Massnahme getroffen.

Kontrollwechselklauseln

Im Sinne einer guten Corporate Governance und im Einklang mit den Bestimmungen, welche die Minder-Initiative umsetzen, gibt es keine Kontrollwechselklauseln und keine Vereinbarungen über Abfindungen beim Ausscheiden (sog. „Golden Parachutes“) zugunsten von Mitgliedern des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder anderer Führungskräfte. Zudem sehen die Arbeitsverträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung Kündigungsfristen oder eine Vertragsdauer von höchstens 12 Monaten vor. Auch werden bei Übernahmen oder Übertragungen von Unternehmen keine Provisionen entrichtet, und es werden keine Abgangsentschädigungen ausbezahlt.

ALLGEMEINE VERGÜTUNGSPOLITIK

Nicht-exekutive Mitglieder des Verwaltungsrats

Die Vergütung von nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats umfasst nur fixe Vergütungselemente. Die nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten insbesondere keinen Gesellschaftsbeitrag an Vorsorgeeinrichtungen, keine leistungsabhängigen Vergütungselemente und keine Finanzinstrumente (z. B. Optionen).

Geschäftsleitungsmitglieder

Die Mitglieder der Geschäftsleitung erhalten eine fixe sowie eine variable, leistungsabhängige Vergütung. Die fixe Vergütung umfasst das Grundgehalt und kann weitere Vergütungselemente und Leistungen wie Arbeitgeberbeiträge an die Altersvorsorge beinhalten. Die variable Vergütung kann sich aus kurz- und langfristigen Vergütungselementen zusammensetzen. Die kurzfristigen Vergütungselemente basieren auf Leistungskriterien, die die Leistung der Novartis Gruppe und/oder Teilbereichen davon und/oder individuelle Ziele berücksichtigen. Die Leistungsbeurteilung basiert im Allgemeinen auf der Einjahresperiode, für die der kurzfristige Plan gilt. Die langfristigen Vergütungspläne basieren auf Leistungskriterien, die sich auf die strategischen Ziele von Novartis (z. B. Finanzen, Innovation, Gesamtaktienrendite und/oder andere Kennzahlen) beziehen. Die Leistungsbeurteilung basiert im Allgemeinen auf einem Zeitraum von mindestens drei Jahren.

Zusatzbetrag

Novartis ist ermächtigt, Mitgliedern der Geschäftsleitung, die während einer Vergütungsperiode, für welche die Vergütung der Geschäftsleitung bereits durch die Generalversammlung genehmigt ist, in die Geschäftsleitung eintreten oder innerhalb der Geschäftsleitung befördert werden, einen Zusatzbetrag in Höhe von maximal 40% des maximalen Gesamtbetrags der Vergütung der Geschäftsleitung auszurichten, sofern der für die betreffende Periode bereits durch die Generalversammlung genehmigte maximale Gesamtbetrag für die Vergütung nicht ausreicht.

Weitere Informationen zur Vergütungspolitik für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung finden Sie im Vergütungsbericht (Seiten 110-141).

UNSER VERWALTUNGSRAT

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE (PER 31. DEZEMBER 2015)

VERWALTUNGSRAT					
Präsident: J. Reinhardt Vizepräsident: E. Vanni		N. Andrews D. Azar V. Briner S. Datar A. Fudge	P. Landolt A. von Planta C. Sawyers W. Winters		
Audit and Compliance Committee	Compensation Committee	Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee	Research & Development Committee	Risk Committee	
S. Datar (Vorsitz) D. Azar E. Vanni A. von Planta	E. Vanni (Vorsitz) S. Datar A. Fudge W. Winters	P. Landolt (Vorsitz) A. Fudge C. Sawyers A. von Planta	J. Reinhardt (Vorsitz) N. Andrews D. Azar C. Sawyers E. Vanni	A. von Planta (Vorsitz) V. Briner S. Datar A. Fudge	

WAHL UND AMTSZEIT

Sowohl die Mitglieder als auch der Präsident des Verwaltungsrats wie auch die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden von den Aktionären an der Generalversammlung jährlich und einzeln gewählt. Verwaltungsratsmitglieder, deren Amtszeit abgelaufen ist, sind sofort wieder wählbar.

Die durchschnittliche Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder beträgt sechs Jahre. Verwaltungsratsmitglieder müssen bei Erreichen des 70. Lebensjahrs ihr Mandat niederlegen. Die

Aktionäre können bei Vorliegen von besonderen Umständen von dieser Regel Ausnahmen gewähren und Verwaltungsratsmitglieder über die Alterslimite hinaus für zusätzliche Amtszeiten wiederwählen. Für die Verwaltungsratsmitglieder gibt es keine zwingende Beschränkung der Anzahl Amtszeiten. Damit soll verhindert werden, dass wertvolle Erfahrung und Wissen von langjährigen Verwaltungsratsmitgliedern verloren geht.

Vorname, Familienname	Nationalität	Jahrgang	Erstmalige Wahl an GV	Letztmalige Wahl an GV	Ablauf der Amtszeit
Dr. Jörg Reinhardt	D	1956	2013	2015	2016
Dr. Enrico Vanni	CH	1951	2011	2015	2016
Dr. Nancy C. Andrews	USA	1958	2015	2015	2016
Dr. Dimitri Azar	USA	1959	2012	2015	2016
Dr. Verena A. Briner	CH	1951	2013	2015	2016
Prof. Dr. Srikant Datar	USA	1953	2003	2015	2016
Ann Fudge	USA	1951	2008	2015	2016
Dr. h.c. Pierre Landolt	CH	1947	1996	2015	2016
Dr. Andreas von Planta	CH	1955	2006	2015	2016
Dr. Charles L. Sawyers	USA	1959	2013	2015	2016
William T. Winters	GB/USA	1961	2013	2015	2016

PROFIL DES VERWALTUNGSRATS

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats muss im Einklang stehen mit unserem Status als börsennotierte Gesellschaft sowie mit dem Geschäftsportfolio, der geografischen Präsenz und der Unternehmenskultur. Der Verwaltungsrat muss in jeder Hinsicht vielfältig zusammengesetzt sein. Folgende Wis-

sens- und Erfahrungsbereiche müssen im Verwaltungsrat abgedeckt sein: Führung und Management, Gesundheitswesen, Life Sciences, Medizin, Forschung und Entwicklung, Ingenieurwesen und Technologie, Marketing, Bank-, Finanz- und Rechnungswesen, Human Resources, Recht, Public Affairs sowie Risikomanagement.

PROFIL DER EINZELNEN VERWALTUNGSRÄTE

Die Mitglieder des Verwaltungsrats sollten über die folgenden persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten verfügen:

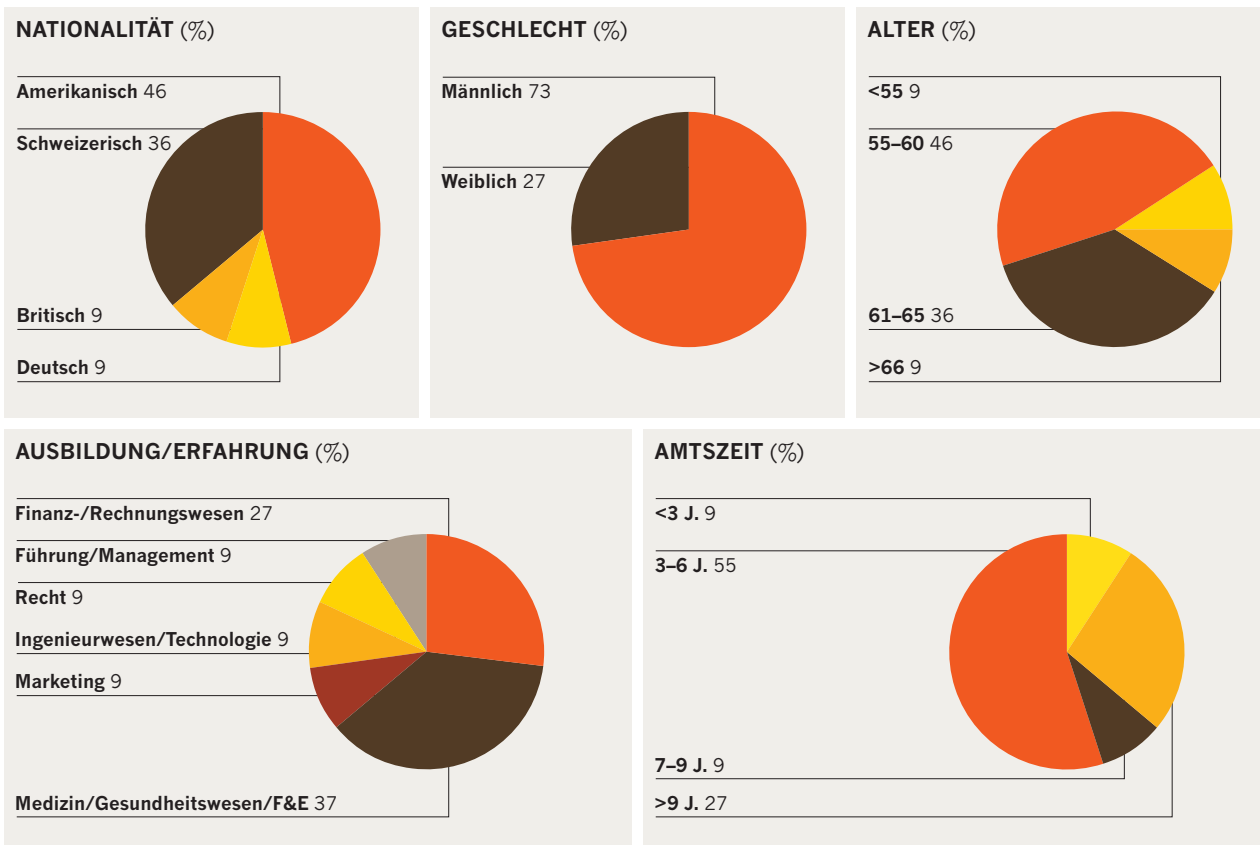
- gute Interaktionsfähigkeit mit anderen Verwaltungsratsmitgliedern zwecks Bildung eines effektiven und ausgewogenen Verwaltungsrats;
- Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen;
- Fähigkeit zu unabhängigem Denken;
- forderndes, aber gleichzeitig unterstützendes Auftreten im Verwaltungsrat;
- Einflussnahme durch Anwendung eines konstruktiven, nicht auf Konfrontation ausgerichteten Stils, um Konflikte zu vermeiden;
- aufmerksames Zuhören und Erteilen von Ratschlägen mit einem guten Augenmass;
- Fähigkeit und Bereitschaft, den Aufgaben im Verwaltungsrat und in dessen Ausschüssen genügend Zeit zu widmen;
- Offenheit für persönliches Feedback und Bemühen, entsprechend zu reagieren;
- keine anderen Verwaltungsratsmandate oder sonstigen Positionen, die zu ständigen Interessenkonflikten führen könnten;
- Verständnis und Beachtung der Grenzen ihrer Rolle, wonach das operative Management des Unternehmens dem CEO und seiner Geschäftsleitung zu überlassen ist.

Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (Seiten 95–98) geben über die besonderen Qualifikationen Auskunft, die den Verwaltungsrat von ihrer Eignung für den Verwaltungsrat überzeugt haben und einen Verwaltungsrat geschaffen haben, der in puncto Herkunft, Qualifikationen, Interessen und Fähigkeiten vielfältig besetzt ist.

VIELFALT IM VERWALTUNGSRAT

Für die Effizienz eines Verwaltungsrats ist seine Vielfalt ein wesentlicher Bestandteil. Diese Vielfalt des Verwaltungsrats zu erhalten und zu stärken, ist deshalb ein wichtiges Auswahlkriterium für das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee von Novartis bei der Suche nach Kandidaten für den Verwaltungsrat, die dann der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden. Es ist ein erklärtes Ziel des Verwaltungsrats, einen in jeder Hinsicht vielfältig zusammengesetzten Verwaltungsrat zu haben. Dies beinhaltet Vielfalt im Hinblick auf Nationalität, Geschlecht, persönlichen Hintergrund und Erfahrung, Alter, Amtsdauer, Standpunkte, Interessen sowie technische wie auch interpersonelle Fähigkeiten.

VIELFALT



AUFGABE DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

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

Der Verwaltungsrat hat bestimmte Aufgaben aus seinem Verantwortungsbereich an die nachfolgend aufgeführten fünf Ausschüsse delegiert. Aufgaben, die mit Begriffen wie „überwachen“ oder „prüfen“ umschrieben werden, bedürfen der

endgültigen Genehmigung durch den Verwaltungsrat. Diese Ausschüsse ermöglichen es dem Verwaltungsrat, effizient und effektiv zu arbeiten, sodass eine gründliche Überprüfung und Diskussion spezifischer Themen und Fragen gewährleistet ist. Gleichzeitig hat der Verwaltungsrat mehr Zeit für Beratungen und die Entscheidungsfindung. Ausserdem stellen Ausschüsse sicher, dass nur unabhängige Verwaltungsratsmitglieder Angelegenheiten der Rechnungsprüfung und Compliance sowie der Corporate Governance und Vergütung überwachen, da die entsprechenden Ausschüsse nur mit unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern besetzt werden.

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2015/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden	Webadresse
Verwaltungsrat		10/6:00	
Die wesentlichen Aufgaben des Verwaltungsrats umfassen:	Jörg Reinhardt¹	10	Statuten der Novartis AG
— Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns	Enrico Vanni	10	Organisationsreglement sowie Satzungen des Verwaltungsrats, seiner Ausschüsse und der Geschäftsleitung der Novartis AG
— Ernennung, Überwachung und Abberufung wichtiger Führungskräfte und Planung ihrer Nachfolge	Nancy C. Andrews ³	8	
— Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen	Dimitri Azar	10	
— Festlegen der Organisation und der Corporate Governance des Konzerns	Verena A. Briner	10	
— Festlegen und Überwachen der Finanzplanung, des Rechnungswesens, des Reportings und des Controllings	Srikant Datar	10	
— Genehmigung des Jahresberichts und der entsprechenden Medienmitteilungen zu den Finanzergebnissen	Ann Fudge	10	www.novartis.com/ corporate-governance
	Pierre Landolt	10	
	Andreas von Planta	10	
	Charles L. Sawyers	10	
	William T. Winters	10	
Audit and Compliance Committee		7/2:30	
Die wesentlichen Aufgaben dieses Ausschusses umfassen:	Srikant Datar^{1,2}	7	Satzung des Compensation Committee
— Beaufsichtigung der externen Revisionsstelle sowie Auswahl der externen Revisionsstelle zwecks Wahlempfehlung zuhanden der Generalversammlung	Dimitri Azar	7	www.novartis.com/ corporate-governance
— Überwachung der internen Revision	Enrico Vanni	7	
— Überwachung der Rechnungslegungsrichtlinien und Finanzkontrollen sowie der Einhaltung der Rechnungslegungs- und internen Kontrollstandards	Andreas von Planta	7	
— Genehmigung der Quartalsabschlüsse und der Veröffentlichung der Finanzergebnisse			
— Überwachung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse und -Verfahren			
— Überwachung der Einhaltung von Gesetzen sowie externen und internen Richtlinien			
Das Audit and Compliance Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
Compensation Committee		5/2:30	
Die wesentlichen Aufgaben dieses Ausschusses umfassen:	Enrico Vanni¹	5	Satzung des Compensation Committee
— Ausarbeitung, Überprüfung und Empfehlung von Vergütungsrichtlinien und -programmen zuhanden des Verwaltungsrats	Srikant Datar	5	www.novartis.com/ corporate-governance
— Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend die Vergütung seiner Mitglieder und des CEO	Ann Fudge	5	
— Festlegen der Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder	William T. Winters ⁴	4	
— Vorbereitung und Unterbreitung des Vergütungsberichts an den Verwaltungsrat zur Genehmigung			
Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater hinzuzuziehen.			

¹ Vorsitz

² „Finanzexperte des Audit Committee“ gemäss den Kriterien der US Securities and Exchange Commission (SEC)

³ Einsitz ab Generalversammlung Februar 2015

⁴ Einsitz ab Sitzung vom April

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2015/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden	Webadresse
Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee			
		3/2:00	
Die wesentlichen Aufgaben dieses Ausschusses umfassen:	Pierre Landolt¹	3	Satzung des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee www.novartis.com/ corporate-governance
— Ausarbeitung, Überprüfung und Empfehlung von Corporate Governance Prinzipien zuhanden des Verwaltungsrats	Ann Fudge	2	
— Suche nach neuen Mitgliedern des Verwaltungsrats	Charles L. Sawyers	3	
— Beurteilung bestehender Verwaltungsratsmitglieder und Empfehlung an den Verwaltungsrat, ob sie zur Wiederwahl vorgeschlagen werden sollen	Andreas von Planta	3	
— Ausarbeitung und Überprüfung der Nachfolgeplanung für den CEO			
— Ausarbeitung und Überprüfung der Ausbildungsprogramme für neue Verwaltungsräte und der laufenden Weiterbildung bestehender Verwaltungsräte			
— Regelmässige Überprüfung der Statuten im Hinblick auf eine Stärkung der Aktionärsrechte			
— Regelmässige Überprüfung der Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse			
— Jährliche Überprüfung des Unabhängigkeitsstatus der Verwaltungsratsmitglieder			
— Überprüfung von Verwaltungsratsmitgliedschaften und Vereinbarungen der Verwaltungsratsmitglieder auf mögliche Interessenkonflikte und Umgang mit Interessenkonflikten			
— Überwachung der Strategie und Steuerung der Corporate Responsibility des Unternehmens			
Das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
Research & Development Committee			
		4/8:00	
Die wesentlichen Aufgaben dieses Ausschusses umfassen:	Jörg Reinhardt¹	4	Satzung des Research & Development Committee www.novartis.com/ corporate-governance
— Überwachung von Forschung und Entwicklung sowie Unterbreitung von Empfehlungen zuhanden des Verwaltungsrats	Nancy C. Andrews ²	3	
— Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Überwachung und Beurteilung im Bereich Forschung und Entwicklung	Dimitri Azar	4	
— Regelmässige Unterrichtung des Verwaltungsrats über die Forschungs- und Entwicklungsstrategie, die Effektivität und Wettbewerbsfähigkeit der Forschungs- und Entwicklungsfunktion, neue erfolgsentscheidende wissenschaftliche Trends und Aktivitäten sowie die Forschungs- und Entwicklungsprojekte	Charles L. Sawyers	4	
— Empfehlungen an den Verwaltungsrat betreffend wissenschaftliche, technologische und F&E-relevante Fragen	Enrico Vanni	3	
— Beratung und Vermittlung von Know-how zuhanden der Geschäftsleitung im Bereich Forschung und Entwicklung			
— Überprüfung sonstiger Fragen in Bezug auf die Forschung und Entwicklung des Unternehmens je nach Ermessen und Wunsch des Ausschusses und entsprechend seinen Verantwortlichkeiten			
Das Research & Development Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
Risk Committee			
		4/2:00	
Die wesentlichen Aufgaben dieses Ausschusses umfassen:	Andreas von Planta¹	4	Satzung des Risk Committee www.novartis.com/ corporate-governance
— Sicherstellen, dass Novartis über angemessene und effektive Risikomanagementsysteme und -prozesse verfügt	Verena Briner	4	
— Sicherstellung von Massnahmen, die eine Kultur der risikogerechten Entscheidungsfindung fördern, ohne dass das Eingehen angemessener Risiken oder Innovationen behindert werden	Srikant Datar	4	
— Genehmigung von Richtlinien sowie Überprüfung von Grundsätzen und Prozessen	Ann Fudge	4	
— Gemeinsame Prüfung – mit der Geschäftsleitung, der internen Revision und der externen Revisionsstelle – der Identifizierung, Priorisierung und Steuerung der Risiken, Zuständigkeiten und Rollen aller Funktionen, die ins Risikomanagement involviert sind, sowie des Risikoportfolios und der entsprechenden Massnahmen, die das Management getroffen hat			
Das Risk Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			

¹ Vorsitz² Einsitz ab Generalversammlung Februar 2015

ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

Entscheidungen werden vom gesamten Verwaltungsrat getroffen, der durch seine fünf Ausschüsse unterstützt wird. Jeder Ausschuss hat eine schriftliche Satzung, die Aufgaben und Zuständigkeiten festlegt, sowie einen durch den Verwaltungsrat bestimmten Vorsitzenden.

Der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse treffen sich das ganze Jahr hindurch regelmässig. Die Vorsitzenden legen die Verhandlungsgegenstände der Sitzungen fest. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann die Einberufung einer Verwaltungsrats- oder Ausschusssitzung oder die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Vor den Sitzungen erhalten die Verwaltungsratsmitglieder Unterlagen zur Vorbereitung der Diskussionen und Entscheidungsfindungen.

PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

Dr. Jörg Reinhardt ist seit dem 1. August 2013 unabhängiger und nicht-exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von Novartis. Er hat einerseits Industrieerfahrung und kennt Novartis, andererseits erfüllt er die Unabhängigkeitskriterien von Novartis. Als unabhängiger Präsident des Verwaltungsrats kann Dr. Reinhardt den Verwaltungsrat so führen, dass die Interessen aller Anspruchsgruppen, denen gegenüber der Verwaltungsrat rechenschaftspflichtig ist, vertreten werden und dass durch eine effektive Organisation nachhaltiger Wert geschaffen wird. Die Unabhängigkeit des Verwaltungsratspräsidenten stellt ausserdem ein angemessenes Kräftegleichgewicht zwischen dem Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung sicher.

In seiner Rolle nimmt Dr. Reinhardt folgende Aufgaben wahr:

- Er führt den Verwaltungsrat.
- Er unterstützt und berät den CEO.
- Mit Unterstützung des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee stellt er effektive Nachfolgepläne auf Ebene des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sicher.
- Er sorgt dafür, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten.
- Er legt die Traktandenliste sowie die Art und Weise der Verwaltungsratsdiskussionen fest und fördert in den Sitzungen einen konstruktiven Dialog und eine effektive Entscheidungsfindung.
- Er stellt mit Unterstützung des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee sicher, dass alle Ausschüsse des Verwaltungsrats korrekt bestellt und zusammengesetzt sind und gut geführt werden.
- Er sorgt für eine jährliche Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats.
- Er stellt die Einführung neuer Verwaltungsräte sowie die kontinuierliche Weiterbildung und Spezialisierung aller Verwaltungsräte sicher.
- Er sorgt für eine effektive Kommunikation mit den Aktionären des Unternehmens.
- Er ist für eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung besorgt.

VIZEPRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

Enrico Vanni ist seit dem 22. Februar 2013 unabhängiger und nicht-exekutiver Vizepräsident des Verwaltungsrats.

In dieser Rolle nimmt er folgende Aufgaben wahr:

- Er leitet den Verwaltungsrat, falls und so lange der Präsident des Verwaltungsrats verhindert ist.
- Er leitet die Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder und führt die unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder, falls und so lange der Präsident des Verwaltungsrats nicht unabhängig ist.

SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat hält Sitzungen sowohl mit als auch ohne die Anwesenheit der Mitglieder der Geschäftsleitung.

2015 fanden zehn Sitzungen des Verwaltungsrats statt. Da alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sind, fanden 2015 keine separaten Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder statt.

WICHTIGE AKTIVITÄTEN UNSERES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE IM JAHR 2015

Im vergangenen Jahr hat der Verwaltungsrat in seinen Sitzungen unter anderem die folgenden Standardthemen behandelt: Strategie, Ziele des Konzerns, persönliche Leistungsziele des CEO, Fusionen und Übernahmen, Geschäftsentwicklung und Lizenzüberprüfung, finanzielle und geschäftliche Prüfungen, Behandlung bedeutender Projekte, Investitionen und Transaktionen, sowie Geschäftsbericht und Traktandenliste der Generalversammlung. In den separaten Sitzungen des Verwaltungsrats unter Ausschluss der Mitglieder der Geschäftsleitung wurden unter anderem die Selbstbeurteilung des Verwaltungsrats und die Beurteilung der Leistung der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder sowie die Nachfolgeplanung erörtert.

2015 befassten sich unser Verwaltungsrat und seine Ausschüsse zudem mit einer Reihe von Sonderthemen. Zu diesen gehörten unter anderem:

VERWALTUNGSRAT:

Die Biosimilars-Entwicklungspipeline, das Preis- und Wettbewerbsumfeld in der Pharmabranche, die Einführung der neuen Werte und Verhaltensweisen (Values and Behaviors), die Überprüfung des Brandings von Novartis, die vorgeschlagene Revision der Statuten und des Organisationsreglements von Novartis zwecks Implementierung der Minder-Gesetzgebung, die Analyse der Generalversammlung 2015 und der Rückmeldungen von Investoren zur Corporate Governance Roadshow von Novartis, sowie die Begebung neuer Anleihen und die Erneuerung bestehender Kreditfazilitäten.

GOVERNANCE, NOMINATION AND CORPORATE RESPONSIBILITIES COMMITTEE:

Die Rückmeldungen von Investoren zur Corporate Governance Roadshow und der Umgang damit, das Suchprofil für potenzielle neue Verwaltungsratsmitglieder, die Beratung über Kandidaten für den Verwaltungsrat zwecks Stärkung der allgemeinen Management- wie auch der Finanzkompetenz unseres Verwaltungsrats, die Überprüfung des Sozialengagements (Corporate Responsibility) von Novartis einschliesslich des Vorschlags zur Einführung einer „Access Brand“ (ein Portfolio von Produkten zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung in Ländern mit geringen und mittleren Einkommen) sowie die Überprüfung der Tätigkeiten der Novartis Foundation (Wohltätigkeitsorganisation zur Förderung innovativer Gesundheitsversorgungsmodelle, um die Qualität der Gesundheitsversorgung in den ärmsten Ländern der Welt massgeblich zu verbessern).

VERGÜTUNGS-AUSSCHUSS:

Der jährlichen Leistungsprämie und den leistungsabhängigen langfristigen Vergütungsplänen zugrunde liegende Messgrössen, Zusammensetzung der von Novartis für das Benchmarking und die variable Vergütung verwendeten Gruppe von Vergleichsunternehmen aus der Gesundheitsbranche, Ausweitung des für die Mitglieder der Geschäftsleitung geltenden Vergütungssystems auf eine breitere Gruppe von Novartis Führungskräften und Genehmigung der langfristigen Vergütungspläne zugunsten der übrigen Mitarbeiter von Novartis, Rückmeldungen von Investoren zur Corporate Governance Roadshow von Novartis sowie Spesenrückerstattungsrichtlinien.

AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE:

Die Rechnungslegung der Portfoliougestaltung, die IT-Sicherheit von Novartis und diesbezügliche Herausforderungen, die Abgrenzung der Aufgaben des Audit and Compliance Committee und des Risk Committee zwecks Vermeidung potenzieller Lücken oder Überschneidungen, die Entwicklung einer integrierten Qualitätssicherung, spezifische Rechnungslegungs- und Compliance-Themen, Vergütungs-offenlegungen, die Überarbeitung des Reglements der internen Revision sowie die Definition von Wachstumsprodukten.

RISK COMMITTEE:

Die Hauptgeschäftsriskiken von Alcon, Pharmakovigilanz und Qualitätsbereitschaft, das Benchmarking von Risikomanagementorganisation und -prozessen auf Konzernebene, Risiken im Zusammenhang mit Preisanpassungen, Datenschutz, IT-Sicherheit und Datenintegrität in den Bereichen Herstellung und Entwicklung sowie Risiken und Chancen im Rahmen des „Step Change“-Programms (Programm zur Weiterentwicklung unseres Ansatzes hinsichtlich Geschäftspraktiken und Kundenbeziehungen zwecks verstärkter Fokussierung auf von Integrität geprägter Leistungserbringung).

RESEARCH & DEVELOPMENT COMMITTEE:

Das Portfolio der Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Novartis in den folgenden Bereichen: Atemwegserkrankungen, Infektionskrankheiten, Autoimmun-, Transplantations- und immunologische Erkrankungen, Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen, Immunonkologie sowie Muskel-Skeletterkrankungen. Der Ausschuss unterstützte ausserdem die Festlegung und Evaluierung innovationsbezogener langfristiger Leistungskennzahlen.

EHRENPRÄSIDENTEN

Dr. Alex Krauer und Dr. Daniel Vasella wurden in Anerkennung ihrer hervorragenden Leistungen für Novartis zu Ehrenpräsidenten ernannt. Dr. Krauer und Dr. Vasella erhalten keine Unterlagen des Verwaltungsrats und nehmen auch nicht an den Sitzungen des Verwaltungsrats teil.

UNABHÄNGIGKEIT DER VERWALTUNGSRÄTE

Die Unabhängigkeit der Mitglieder des Verwaltungsrats ist ein Schlüsselement der Corporate Governance. Ein unabhängiges Verwaltungsratsmitglied ist von der Geschäftsleitung unabhängig und unterhält keine geschäftliche oder persönliche Beziehung, die sein objektives, uneingeschränktes und unabhängiges Urteilsvermögen massgeblich beeinträchtigen könnte. Nur wenn die Mehrheit der Mitglieder des Verwaltungsrats unabhängig ist, kann der Verwaltungsrat seiner Verpflichtung nachkommen, die Interessen der Aktionäre zu vertreten, diesen gegenüber rechenschaftspflichtig zu sein und durch eine effektive Organisation von Novartis nachhaltigen Wert zu schaffen. Entsprechend hat Novartis Kriterien für die Unabhängigkeit definiert, die auf internationalen Best-Practice-Standards beruhen. Sie sind auf der Website von Novartis dargelegt:

www.novartis.com/investors/governance-documents.shtml

- Die Mehrheit der Verwaltungsräte und alle Mitglieder des Audit and Compliance Committee, des Vergütungsausschusses und des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee müssen die Unabhängigkeitskriterien von Novartis erfüllen. Diese verlangen unter anderem, dass (i) ein Verwaltungsrat pro Jahr keine direkte Vergütung von mehr als USD 120 000 von Novartis erhält (ausser für Dividenden und seine Arbeit als Verwaltungsrat während der letzten drei Jahre), (ii) ein Verwaltungsrat während der letzten drei Jahre nicht ein Mitarbeiter von Novartis gewesen sein darf, (iii) ein Familienmitglied eines Verwaltungsrats während der letzten drei Jahre nicht ein leitender Mitarbeiter von Novartis gewesen sein darf, (iv) weder ein Verwaltungsrat noch ein Familienmitglied eines Verwaltungsrats ein Mitarbeiter der externen Revisionsstelle von Novartis sein darf, (v) weder ein Verwaltungsrat noch ein Familienmitglied eines Verwaltungsrats ein Verwaltungsrat, ein Mitarbeiter oder ein 10%-Aktionär eines Unternehmens

sein darf, das Zahlungen an Novartis geleistet oder von Novartis erhalten hat, welche die jährliche Summe von USD 1 Million oder 2% des Bruttoumsatzes dieses Unternehmens übersteigen, wobei die grössere dieser beiden Zahlen massgeblich ist. Für die Mitglieder des Audit and Compliance Committee und des Vergütungsausschusses sind die Regeln noch strenger.

- Die Verwaltungsräte sind zudem an die „Novartis Conflict of Interest Policy“ (Richtlinie betreffend Interessenkonflikte) gebunden, die verhindert, dass potenzielle persönliche Interessen eines Verwaltungsratsmitglieds die Entscheidungsfindung des Gesamtverwaltungsrats beeinflussen.
- Das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee unterbreitet dem Verwaltungsrat alljährlich einen Vorschlag zur Bestimmung der Unabhängigkeit der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats. Das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee berücksichtigt für diese Beurteilung sämtliche ihm bekannten relevanten Fakten und Umstände – und nicht nur die expliziten formellen Unabhängigkeitskriterien. So wird unter anderem geprüft, ob ein Verwaltungsratsmitglied sowohl in formeller wie auch materieller Hinsicht wirklich unabhängig von den Mitgliedern der Geschäftsleitung und von seinen gegenwärtigen oder früheren Verwaltungsratskollegen ist.
- An seiner Sitzung vom 17. Dezember 2015 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder unabhängig sind.

BEZIEHUNG DER NICHT EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ZU NOVARTIS

In den drei Geschäftsjahren bis zum 31. Dezember 2015 ist oder war kein Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis AG oder einer anderen Novartis Konzerngesellschaft. Es bestehen keine wesentlichen Geschäftsbeziehungen zwischen Verwaltungsratsmitgliedern und der Novartis AG oder anderen Novartis Konzerngesellschaften.

MANDATE AUSSERHALB DES NOVARTIS KONZERNS

Kein Verwaltungsratsmitglied darf mehr als zehn zusätzliche Mandate in anderen Unternehmen innehaben; davon dürfen höchstens vier Mandate in anderen börsenkotierten Unternehmen sein. Ein Mandat als Verwaltungsratspräsident in einem anderen börsenkotierten Unternehmen zählt doppelt. Alle Mandate bedürfen der Genehmigung durch den Verwaltungsrat.

Die folgenden Mandate unterliegen diesen Beschränkungen nicht:

- a) Mandate in Unternehmen, die von der Novartis AG kontrolliert werden.
- b) Mandate, die ein Novartis Verwaltungsratsmitglied auf Antrag der Novartis AG oder eines von ihr kontrollierten Unternehmens innehat. Kein Novartis Verwaltungsratsmitglied darf mehr als fünf solche Mandate innehaben.
- c) Mandate in Verbänden, Wohltätigkeitsorganisationen, Stiftungen, Trusts und Vorsorgeeinrichtungen. Kein Novartis Verwaltungsratsmitglied darf mehr als zehn solche Mandate innehaben.

Unter „Mandaten“ versteht man jene im obersten Leitungsgremium von juristischen Personen, die im Handelsregister oder in einem vergleichbaren ausländischen Register eingetragen sein müssen. Mandate in unterschiedlichen juristischen Personen, die unter gemeinsamer Kontrolle stehen, gelten als ein Mandat.

Der Verwaltungsrat kann Vorschriften erlassen, die zusätzliche Beschränkungen vorsehen und die Position des jeweiligen Verwaltungsratsmitglieds berücksichtigen.

DARLEHEN UND KREDITE

Den Mitgliedern des Verwaltungsrats werden keine Darlehen und Kredite gewährt.

BEURTEILUNG VON LEISTUNG UND EFFEKTIVITÄT DES VERWALTUNGSRATS

PROZESS

Der Verwaltungsrat führt jährlich eine Leistungsbeurteilung seiner Arbeit und der Arbeit seiner Ausschüsse und seiner einzelnen Mitglieder durch. Dazu beurteilt jeder Verwaltungsrat einzeln mittels eines entsprechenden Fragebogens die Leistung und Effektivität des Gesamtverwaltungsrats und jedes Verwaltungsratsausschusses, in dem er Mitglied ist. Die Fragebögen bilden dann die Grundlage für eine qualitative Prüfung, die vom Verwaltungsratspräsidenten geleitet wird. Der Präsident des Verwaltungsrats führt zu diesem Zweck Gespräche mit jedem Mitglied des Verwaltungsrats durch, gefolgt von Gesprächen mit dem Gesamtverwaltungsrat. Ferner werden Beurteilungen von Ausschüssen durch die jeweiligen Ausschüsse besprochen. Der Verwaltungsrat wird über das Ergebnis informiert. Verbesserungsvorschläge werden schriftlich festgehalten und entsprechende Massnahmen vereinbart.

In regelmässigen Abständen wird dieser Beurteilungsprozess durch eine unabhängige Beratungsgesellschaft durchgeführt. 2014 wurde die Beurteilung von Leistung und Effektivität des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse, einschliesslich einer individuellen Beurteilung der einzelnen Verwaltungsräte, durch Russell Reynolds Associates, eine unabhängige und entsprechend spezialisierte Gesellschaft, durchgeführt. 2015 wurde die Leistungsbeurteilung intern durchgeführt.

INHALT UND ERGEBNISSE

Im Rahmen der Leistungsbeurteilung wurden die Leistung und Effektivität sowie die Stärken und Schwächen der einzelnen Verwaltungsräte und des Gesamtverwaltungsrats sowie aller Verwaltungsratsausschüsse untersucht.

Gegenstand dieser Beurteilung waren unter anderem die Zusammensetzung des Verwaltungsrats, der Zweck, die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie die Prozesse und die Führung des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse, die Sitzungen und Sitzungsunterlagen, die Teameffektivität sowie die Führungs- und Unternehmenskultur.

Die Leistungsbeurteilung beinhaltete auch eine Beurteilung der Fähigkeit und Bereitschaft jedes Verwaltungsrats, seinen Verpflichtungen genügend Zeit und Aufwand zu widmen, wie das in der Satzung des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee vorgesehen ist.

Die Resultate wurden an der Sitzung des Verwaltungsrats im Januar 2016 besprochen. Es wurde festgestellt, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten.

INFORMATIONS- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG

INFORMATIONEN ZUR GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat stellt sicher, dass er von der Geschäftsleitung ausreichende Informationen erhält, um seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und die Entscheidungen treffen zu können, die in seinen Aufgabenbereich fallen. Er erhält diese Informationen über verschiedene Kanäle:

- Der CEO orientiert den Verwaltungsrat regelmässig über die laufenden Entwicklungen.
- Die Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen werden dem Verwaltungsrat zur Verfügung gestellt.
- Bei Bedarf finden Sitzungen oder Telefonkonferenzen zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern und dem CEO statt.
- Der Verwaltungsrat trifft sich regelmässig mit allen Geschäftsleitungsmitgliedern.
- Vierteljährlich informiert jeder Divisionsleiter den Verwaltungsrat ausführlich über seinen Geschäftsbereich.
- Auf Einladung nehmen weitere Führungskräfte an Verwaltungsratssitzungen teil, um über ihre Verantwortungsbereiche zu berichten.
- Die Verwaltungsratsmitglieder können Informationen von allen Geschäftsleitungsmitgliedern und von jedem Novartis Mitarbeiter verlangen sowie alle Novartis Standorte besuchen.

VERWALTUNGSRATSAUSSCHÜSSE

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

Insbesondere der Finanzchef (CFO), der Group General Counsel und die Vertreter der externen Revisionsstelle sind zu den Sitzungen des Audit and Compliance Committee eingeladen. Darüber hinaus erstatten der Head of Internal Audit, der Head of Financial Reporting & Accounting, der Head of Compliance, der Head of Quality sowie der Head des Global Business Practices Office regelmässig Bericht an das Audit and Compliance Committee. Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee den Prozess der Finanzberichterstattung. Bei jeder Publikation des Quartals- und Jahresabschlusses zeichnet das Disclosure Review Committee dafür verantwortlich, dass die zu veröffentlichenden Informationen richtig und vollständig sind. Dieser Ausschuss, der ein Managementausschuss ist, wird vom CFO geleitet. Zu den Mitgliedern gehören der CEO, der Group General Counsel, die Divisionsleiter, die Leiter von Novartis Business Services (NBS) und des Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR), die Finanzleiter der Divisionen, von NBS und NIBR sowie die Leiter der folgenden Konzernfunktionen: Treasury, Tax, Financial Reporting & Accounting, Internal Audit sowie Investor Relations. Die Entscheidungen des Disclosure Review Committee werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung des Quartals- und Jahresabschlusses überprüft.

Das Risk Committee überwacht die Risikomanagementsysteme und -prozesse und prüft auch das Risikoportfolio des Konzerns, um sicherzustellen, dass die Risiken angemessen und professionell gesteuert werden. Zu diesem Zweck erstatten das Group Risk Office und die Risikoverantwortlichen der Divisionen dem Risk Committee regelmässig Bericht. Der Group General Counsel, der Head of Group Risk, der Head of Internal Audit und andere Führungskräfte werden regelmässig zu diesen Sitzungen eingeladen.

MANAGEMENTINFORMATIONSSYSTEM VON NOVARTIS

Novartis erstellt jeden Monat eine umfassende (ungeprüfte) Konzernrechnung für den gesamten Konzern und seine Divisionen. Diese ist in der Regel innerhalb von zehn Tagen nach Monatsende verfügbar und umfasst die folgenden Elemente:

- konsolidierte Erfolgsrechnung des jeweiligen Monats, des jeweiligen Quartals und seit Jahresbeginn in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) sowie die Anpassungen zur Ermittlung der Kernergebnisse gemäss der von Novartis verwendeten Definition; die IFRS- und die Kernzahlen werden mit dem Vorjahreszeitraum und den Zielen verglichen (sowohl in USD als auch zu konstanten Wechselkursen);
- konsolidierte Bilanz in USD in Übereinstimmung mit den IFRS auf der Grundlage der Daten zum Monatsende;
- konsolidierter Geldfluss in USD in Übereinstimmung mit den IFRS auf der Grundlage der Daten zum Monatsende sowie seit Beginn des jeweiligen Quartals und Jahres;
- zusätzliche Daten auf Monats- und Quartalsbasis sowie seit Jahresbeginn, wie Free Cashflow, Brutto- und Nettoschulden, Personalbestand und -aufwand, Umlaufvermögen und Gewinn pro Aktie, gegebenenfalls auf USD-Basis.

Die Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk), die Kernergebnisse, der Free Cashflow, die Nettoschulden und die zugehörigen Zielgrössen sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen finden sich auf den Seiten 172-177 des operativen und finanziellen Lageberichts 2015.

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

Zweimal jährlich erhält der Verwaltungsrat zudem einen Ausblick auf das voraussichtliche Geschäftsergebnis für das Gesamtjahr in Übereinstimmung mit den IFRS und den Kernzahlen sowie die entsprechenden Ausführungen im Vorfeld der Veröffentlichung der Quartalsergebnisse.

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

Mitte des Jahres überprüft und genehmigt der Verwaltungsrat ausserdem den Strategieplan für die kommenden fünf Jahre, der eine Prognose der konsolidierten Erfolgsrechnung in USD enthält, die im Einklang mit den IFRS und den Kernzahlen (gemäss der von Novartis verwendeten Definition) erstellt wurde.

Der Verwaltungsrat hat keinen direkten Zugriff auf die Finanz- und Management-Berichterstattungssysteme des Unternehmens, kann aber jederzeit ausführlichere Finanzinformationen zu allem verlangen, was ihm vorgelegt wird.

INTERNE REVISION

Die Funktion der internen Revision („Internal Audit“) führt gemäss dem vom Audit and Compliance Committee erlassenen Revisionsplan Revisionen durch. Sie unterstützt die Geschäftseinheiten bei der Erreichung der Ziele, indem sie einen unabhängigen Ansatz zur Beurteilung, Verbesserung und Effektivität der internen Kontrollprozesse sicherstellt. Sie erstellt ausserdem Berichte über die von ihr durchgeführten Revisionen und erstattet dem Audit and Compliance Committee sowie dem CEO Bericht über tatsächliche oder vermutete Unregelmässigkeiten. Das Audit and Compliance Committee überprüft regelmässig den Umfang der internen Revision, die Revisionspläne sowie die Ergebnisse.

RISIKOMANAGEMENT

Das Group Risk Office wird vom unabhängigen Risk Committee des Verwaltungsrats überwacht. Der Vergütungsausschuss arbeitet eng mit dem Risk Committee zusammen, um sicherzustellen, dass das Vergütungssystem nicht dazu verleitet, dass das Management übermässige Risiken eingeht (Einzelheiten hierzu sind unserem Vergütungsbericht auf den Seiten 110-141 zu entnehmen).

Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu mindern. Auf organisatorischer Ebene sind die einzelnen Divisionen und Funktionen für die eingegangenen Risiken und die Risikominderung verantwortlich. Sie werden hierzu von spezialisierten Konzernfunktionen wie Group Finance, Group Quality Assurance, Corporate Health, Safety and Environment, Business Continuity Management und Integrity & Compliance sowie dem Global Business Practices Office unterstützt, welche die Wirksamkeit des Risikomanagements der Divisionen und Funktionen in den jeweiligen Bereichen überprüfen.

VERWALTUNGSRAT



Dr. Jörg Reinhardt

Präsident des Verwaltungsrats
Deutscher, 59 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Jörg Reinhardt ist seit 2013 Präsident des Verwaltungsrats von Novartis. Er ist zudem Vorsitzender des Research & Development Committee sowie Vorsitzender des Stiftungsrats der Novartis Stiftung.

Weitere Tätigkeiten Jörg Reinhardt war zuletzt Vorsitzender des Vorstands der Bayer HealthCare AG und Vorsitzender des Executive Committee von Bayer HealthCare. Von 2008 bis 2010 war er Chief Operating Officer der Novartis Gruppe und von 2006 bis 2008 Leiter der Division Vaccines and Diagnostics. Von 2000 bis 2010 war er zudem Präsident des Stiftungsrats des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung in den USA, von 2001 bis 2004 Mitglied des Aufsichtsrats der MorphoSys AG in Deutschland und von 2012 bis 2013 Mitglied des Verwaltungsrats der Lonza Group AG in der Schweiz.

Beruflicher Werdegang Jörg Reinhardt studierte Pharmazie und promovierte an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken, Deutschland. 1982 stiess er zu Sandoz Pharma AG. Bei Sandoz und auch später bei Novartis war er in verschiedenen Positionen tätig, darunter als Head of Development.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungserfahrung, internationale und Branchenerfahrung* – Ehemaliger Vorstandsvorsitzender eines globalen Gesundheitsunternehmens; ehemaliger Chief Operating Officer der Novartis Gruppe und ehemaliger Präsident der Forschungsinstitution von Novartis; ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrats eines führenden Biotechnologieunternehmens sowie eines globalen Lieferanten der Pharma-, Gesundheits- und Life-Sciences-Industrie.



Dr. Enrico Vanni

Vizepräsident des Verwaltungsrats
Schweizer, 64 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Enrico Vanni ist seit 2011 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vizepräsident des Verwaltungsrats, Vorsitzender des Compensation Committee und Mitglied des Audit and Compliance Committee sowie des Research & Development Committee.

Weitere Tätigkeiten Seit seinem Rücktritt als Direktor der McKinsey & Company im Jahr 2007 war Enrico Vanni als unabhängiger Berater tätig. Er ist Verwaltungsratsmitglied von Unternehmen, die in Branchen wie dem Gesundheitsbereich oder dem Private Banking tätig sind. Dazu zählen die Advanced Oncotherapy PLC in England sowie nicht börsennotierte Unternehmen wie Lombard Odier SA, Banque Privée BCP (Suisse) SA, Eclosion2 und die Denzler & Partners SA, alle in der Schweiz.

Beruflicher Werdegang Enrico Vanni verfügt über einen Abschluss als Chemieingenieur der EPFL in Lausanne, Schweiz, einen Dokortitel in Chemie der Universität Lausanne, Schweiz, und einen Master of Business Administration des INSEAD in Fontainebleau, Frankreich. Er begann seine Karriere als Forschungsingenieur bei der International Business Machines Corp. (IBM) in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey in Zürich. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater bei der International Business Machines Corp. (IBM) in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey in Zürich. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater bei der International Business Machines Corp. (IBM) in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey in Zürich. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater bei der International Business Machines Corp. (IBM) in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey in Zürich.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Internationale Branchenerfahrung* – Senior Consultant für globale Unternehmen im Pharma-/Biotechnologie- sowie Konsumgüter- und Finanzsektor. *Wissenschaftliche Erfahrung* – Forschungsingenieur in einem Technologieunternehmen und Leiter von Projekten im Bereich globaler pharmazeutischer Forschung und Entwicklung. *Führungskompetenz* – Leitung der Niederlassung eines globalen Beratungsunternehmens und von dessen europäischem Praxisteam im Bereich Pharma.



Prof. Dr. Nancy C. Andrews

Mitglied des Verwaltungsrats
Amerikanerin, 57 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Nancy C. Andrews ist seit 27. Februar 2015 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Sie ist Mitglied des Research & Development Committee.

Weitere Tätigkeiten Nancy C. Andrews ist Dekanin der Duke University School of Medicine und Vizekanzlerin für akademische Angelegenheiten der Duke University in den USA. Zudem ist sie Professorin für Pädiatrie, Pharmakologie und Krebsbiologie an dieser Universität. Vor ihrem Eintritt in die Duke University School of Medicine war sie Direktorin des Harvard/MIT-Programms für Medizindoktoranden und Dekanin der Fachbereiche Grundlagen- und Aufbaustudien sowie Pädiatrieprofessorin an der Harvard Medical School in den USA. Von 1993 bis 2006 war Nancy C. Andrews als biomedizinische Wissenschaftlerin am Howard Hughes Medical Institute ebenfalls in den USA tätig. Ihre Forschungstätigkeit konzentriert sich auf Eisenhomöostase sowie Mausmodelle für menschliche Erkrankungen.

Beruflicher Werdegang Nancy C. Andrews erwarb einen Dokortitel in Biologie des Massachusetts Institute of Technology in den USA und studierte an der Harvard Medical School Medizin. Ihre Praxisausbildung und Fellowship-Zeit absolvierte sie in den Abteilungen Pädiatrie und Hämatologie/Oncologie des Boston Children's Hospital und des Dana-Farber Cancer Institute, beide in den USA. Im Boston Children's Hospital war sie als Belegärztin tätig. Nancy C. Andrews war zudem Präsidentin der American Society for Clinical Investigation. Ausserdem wurde sie von der American Association for the Advancement of Science zum Fellow gewählt und ist Mitglied der US National Academy of Sciences, der National Academy of Medicine und der American Academy of Arts and Sciences. Sie ist Mitglied im Rat der National Academy of Medicine sowie im Direktorium der American Academy of Arts and Sciences.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und Erfahrung im Gesundheitswesen* – Dekanin einer führenden medizinischen Hochschule in den USA; Mitglied mehrerer medizinischer, wissenschaftlicher und ethischer Institutionen und Kommissionen. *Lehr- und wissenschaftliche Erfahrung* – Forscherin und Professorin an führenden US-Universitäten.

VERWALTUNGSRAT (FORTSETZUNG)



Prof. Dr. Dimitri Azar

Mitglied des Verwaltungsrats
Amerikaner, 56 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Dimitri Azar ist seit 2012 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Audit and Compliance Committee sowie des Research & Development Committee.

Weitere Tätigkeiten Dimitri Azar ist Dekan des College of Medicine und Professor für Ophthalmologie, Bio-Engineering und Pharmakologie an der University of Illinois in Chicago, USA, wo er zuvor das Department of Ophthalmology and Visual Sciences leitete. Er ist Mitglied der American Ophthalmological Society und Mitglied des Stiftungsrats der Chicago Medical Society, der Chicago Ophthalmological Society, der Association for Research in Vision and Ophthalmology sowie der Tear Film and Ocular Surface Society.

Beruflicher Werdegang Dimitri Azar begann seine berufliche Laufbahn am American University of Beirut Medical Center im Libanon und absolvierte seine Fellowship-Zeit und Praxisausbildung an der Massachusetts Eye and Ear Infirmary der Harvard Medical School in den USA. Seine Forschungsarbeiten zur Rolle von Matrix-Metalloproteinasen bei der Heilung von Hornhautverletzungen und der Gefäßbildung werden seit 1993 kontinuierlich von den US National Institutes of Health finanziert. Dimitri Azar praktizierte am Wilmer Eye Institute der Johns Hopkins Hospital School of Medicine in den USA und kehrte dann als Leiter der Abteilung für Hornhaut- und äussere Augenerkrankungen zur Massachusetts Eye and Ear Infirmary zurück. 2003 wurde er zum Professor für Ophthalmologie an der Harvard Medical School berufen. Er besitzt einen Executive Master of Business Administration von der University of Chicago Booth School of Business in den USA.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, Erfahrung im Gesundheitswesen und Lehrerfahrung* – Dekan und Professor an führenden medizinischen Hochschulen der USA. *Erfahrung im Bereich Biomedizin* – Realisierung von durch US-Bundesmittel finanzierten klinisch-wissenschaftlichen Studien und Empfänger von Forschungsstipendien.



Prof. Dr. Verena A. Briner

Mitglied des Verwaltungsrats
Schweizerin, 64 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Verena A. Briner ist seit 2013 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Sie ist Mitglied des Risk Committee.

Weitere Tätigkeiten Verena Briner ist Titularprofessorin für Innere Medizin an der Universität Basel und Gastprofessorin an der Universität Luzern. Ferner leitet sie als Chefarztin die Medizinische Klinik und das Departement Medizin des Luzerner Kantonsspitals, Schweiz. Sie ist Mitglied verschiedener medizinischer und ethischer Institutionen und Kommissionen, unter anderem des Stiftungsrats der Foundation for the Development of Internal Medicine in Europe, des Senats der Schweizerischen Akademie der Medizinischen Wissenschaften sowie des Fachorgans Interkantonale Vereinbarung zur hochspezialisierten Medizin (IVHSM) in der Schweiz. Zudem ist sie Mitglied und frühere Präsidentin der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin.

Beruflicher Werdegang Verena Briner schloss ihr Medizinstudium 1978 an der Universität Basel mit dem Dokortitel ab und ist Fachärztin FMH für Innere Medizin und Nephrologie. Sie erhielt mehrere wichtige wissenschaftliche Stipendien und Auszeichnungen, darunter 2011 den „President's Grant“ der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin. Darüber hinaus ist sie Fellow des Royal College of Physicians, England, und Ehrenmitglied des American College of Physicians, der European Federation of Internal Medicine, der Polish Society of Internal Medicine und der Schweizerischen Gesellschaft für Allgemeine Innere Medizin.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungserfahrung und Erfahrung im Gesundheitswesen* – Chefarztin und Leiterin eines Departements sowie CMO an einem führenden Schweizer Spital; ehemalige Präsidentin eines medizinischen Fachverbands in der Schweiz; Mitglied mehrerer medizinischer und ethischer Institutionen und Kommissionen. *Lehrerfahrung* – Professorin und Gastprofessorin an zwei führenden schweizerischen Universitäten.



Prof. Dr. Srikant Datar

Mitglied des Verwaltungsrats
Amerikaner, 62 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Srikant Datar ist Arthur Lowes Dickinson Professor an der Graduate School of Business Administration der Harvard University in den USA. Darüber hinaus ist er Mitglied des Verwaltungsrats der ICF International Inc., der Stryker Corp. und von T-Mobile USA, alle in den USA.

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

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und Lehrerfahrung* – ehemaliger Senior Associate Dean und derzeit Professor an einer der führenden Universitäten der USA. *Internationale Erfahrung und Branchen-erfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Dienstleistungsunternehmens, eines führenden, global tätigen Medizintechnikunternehmens sowie eines führenden US-amerikanischen Telekommunikationsunternehmens.



Ann Fudge

Mitglied des Verwaltungsrats
Amerikanerin, 64 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Ann Fudge ist Vizepräsidentin und ein unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats der Unilever NV, London und Rotterdam. Sie ist Stiftungsrätin der Rockefeller Foundation, New York, und der Brookings Institution, Washington, D.C., Vorsitzende des Beratungsausschusses für US-Programme der Bill & Melinda Gates Stiftung und Stiftungsrätin von WGBH, einer öffentlichen Medienorganisation. Ferner ist sie Mitglied im Rat für auswärtige Beziehungen der USA.

Beruflicher Werdegang Ann Fudge erwarb ihren Bachelor-Abschluss am Simmons College und ihren MBA an der Harvard University Graduate School of Business, beide in den USA. Sie ist ehemalige Präsidentin und CEO von Young & Rubicam Brands, New York. Zuvor leitete sie die Division Beverages, Desserts and Post von Kraft Foods, Inc. in den USA.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und Marketingenerfahrung* – ehemalige Präsidentin und CEO eines globalen Unternehmens für Marketing und Kommunikation; ehemalige Leiterin der Geschäftseinheit eines führenden Konsumgüterherstellers. *Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – ehemaliges Verwaltungsratsmitglied eines globalen Technologieunternehmens; Verwaltungsratsmitglied eines globalen Konsumgüterunternehmens.



Dr. h. c. Pierre Landolt

Mitglied des Verwaltungsrats
Schweizer, 68 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Pierre Landolt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vorsitzender des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee.

Weitere Tätigkeiten Pierre Landolt ist Präsident der Sandoz Familienstiftung und überwacht deren Entwicklung in verschiedenen Investitionsbereichen. Er ist zudem unbeschränkt haftender Partner der Privatbank Landolt & Cie. In der Schweiz ist Pierre Landolt Präsident des Verwaltungsrats der Emasan AG und der Vaucher Manufacture Fleurier SA sowie Vizepräsident der Parmigiani Fleurier SA. Darüber hinaus ist er Vizepräsident der Stiftung des Montreux Jazz Festivals und Mitglied des Verwaltungsrats der Amazentis SA, Schweiz. In Brasilien ist Pierre Landolt Präsident der AxialPar Ltda. und der Moco Agropecuaria Ltda., des Instituto Fazenda Tamanduá sowie des Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito.

Beruflicher Werdegang Pierre Landolt hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb einen Bachelor of Law der Universität Paris-Assas. Von 1974 bis 1976 arbeitete er für die Sandoz AG in Brasilien. 1977 erwarb er im semiariden Nordosten Brasiliens einen Landwirtschaftsbetrieb und verwandelte ihn binnen weniger Jahre in eine Modellfarm für organischen und biodynamischen Landbau. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda., Brasilien, eines Unternehmens, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der Eco-Carbone SAS in Frankreich. Das Unternehmen entwirft und entwickelt Verfahren zur Abscheidung von Kohlenstoffen. 2007 war er Mitbegründer der Amazentis SA, eines Start-up-Unternehmens, das sich mit der Entwicklung therapeutisch wirksamer Nahrungsmittel befasst. 2011 wurde Pierre Landolt der Ehrendokortitel für Wirtschaftswissenschaften der Universität Lausanne verliehen.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Erfahrung im Bankwesen und in der Industrie im internationalen Umfeld und in Schwellenländern* – Partner einer Privatbank; Präsident und Vizepräsident des Verwaltungsrats von Luxusgüterherstellern; Verwaltungsratsmitglied eines globalen Agrarunternehmens. *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Präsident eines grossen familieneigenen Investmentunternehmens.



Dr. Andreas von Planta

Mitglied des Verwaltungsrats
Schweizer, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Andreas von Planta ist seit 2006 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vorsitzender des Risk Committee und Mitglied des Audit and Compliance Committee sowie des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee.

Weitere Tätigkeiten Andreas von Planta ist Mitglied des Verwaltungsrats der Helvetia Holding AG in der Schweiz. Zudem ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen und weiterer, nicht börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz, wie A.P. Moller Finance SA, HSBC Private Bank (Schweiz) SA, Socotab Frana SA, Raymond Weil SA und Générale-Beaulieu Holding SA. Darüber hinaus ist Andreas von Planta Präsident des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG.

Beruflicher Werdegang Andreas von Planta studierte Rechtswissenschaften und erwarb sein Lizentiat und seinen Dokortitel an der Universität Basel, Schweiz. Zudem besitzt er einen LL.M. der Columbia University School of Law in den USA. 1982 erhielt er das Anwaltspatent in Basel. Seit 1983 lebt er in Genf und arbeitet für die Anwaltskanzlei Lenz & Staehelin, wo er 1988 Partner wurde. Zu seinen Spezialgebieten gehören Unternehmensrecht, Corporate Governance, Geschäftsfinanzierung, Reorganisationen sowie Fusionen und Akquisitionen.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Verwaltungsrat eines Versicherungsunternehmens. *Branchenerfahrung* – Partner einer führenden Schweizer Anwaltskanzlei.

VERWALTUNGSRAT (FORTSETZUNG)



Prof. Dr. Charles L. Sawyers

Mitglied des Verwaltungsrats
Amerikaner, 56 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Charles L. Sawyers ist seit 2013 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Research & Development Committee und des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee.

Weitere Tätigkeiten Charles L. Sawyers ist Vorsitzender des Human Oncology and Pathogenesis Program am Memorial Sloan Kettering Cancer Center in den USA. Er ist Professor für Medizin sowie für Zell- und Entwicklungsbiologie an der Graduate School of Medical Sciences an der Weill-Cornell University, USA. Darüber hinaus ist er als Investigator am Howard Hughes Medical Institute, USA, tätig. Er ist Mitglied des National Cancer Advisory Board von Präsident Obama sowie ehemaliger Präsident der American Association for Cancer Research und der American Society for Clinical Investigation. Ferner ist er Mitglied der US National Academy of Sciences und des amerikanischen Institute of Medicine.

Beruflicher Werdegang Charles L. Sawyers verfügt über einen Abschluss in Medizin der Johns Hopkins School of Medicine, USA. Bevor er 2006 seine Tätigkeit am Memorial Sloan Kettering Cancer Center aufnahm, arbeitete er fast 18 Jahre lang am Jonsson Comprehensive Cancer Center der University of California, Los Angeles, USA. Charles L. Sawyers ist ein international anerkannter Krebsforscher und war einer der Co-Entwickler von *Glivec/Gleevec*, dem Krebsmittel von Novartis. Er erhielt zahlreiche Ehrungen und Auszeichnungen, darunter 2009 den Lasker-DeBakey Clinical Medical Research Award. Charles L. Sawyers ist Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats von Agios Pharmaceuticals, Inc., USA.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungserfahrung, Erfahrung in den Bereichen Gesundheitswesen und Wissenschaft* – Vorsitzender eines Programms an einem führenden Krebs- und Forschungsinstitut; Mitglied des nationalen Cancer Advisory Board; ehemaliger Präsident einer wissenschaftlichen Organisation und einer medizinischen Ehrengesellschaft. *Lehrerfahrung* – Professor an einer führenden US-amerikanischen Universität.



William T. Winters

Mitglied des Verwaltungsrats
Brite/Amerikaner, 54 Jahre

Funktion bei der Novartis AG William T. Winters ist seit 2013 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Compensation Committee.

Weitere Tätigkeiten William T. Winters ist CEO und Mitglied des Verwaltungsrats von Standard Chartered in London. Davor leitete er Renshaw Bay, ein Asset-Management-Unternehmen für alternative Anlagen. Von 2003 bis 2010 fungierte er als Co-CEO der JPMorgan Investment Bank. Zudem war er 2010 und 2011 Mitglied der britischen Independent Commission on Banking.

Beruflicher Werdegang William T. Winters verfügt über einen Bachelor von der Colgate University und einen Master of Business Administration der Wharton School der University of Pennsylvania, beide in den USA. Im Jahr 1983 stiess er zu JPMorgan, bei der er verschiedene Führungspositionen in unterschiedlichen Marktsegmenten sowie in Corporate Finance innehatte. William T. Winters ist Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate University in den USA sowie des International Rescue Committee, des Young Vic Theatre und des Print Room Theatre in Grossbritannien. 2013 wurde ihm der Titel Commander of the Order of the British Empire verliehen.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – CEO und Executive Director einer führenden internationalen Bankengruppe; ehemaliger Chairman und CEO eines Asset-Management-Unternehmens für alternative Anlagen; ehemaliger Co-CEO des Investmentbankings bei einem globalen Finanzdienstleister. *Lehrerfahrung* – Mitglied des Verwaltungsrats einer führenden US-amerikanischen Universität.

EHRENPRÄSIDENTEN

Dr. Alex Krauer

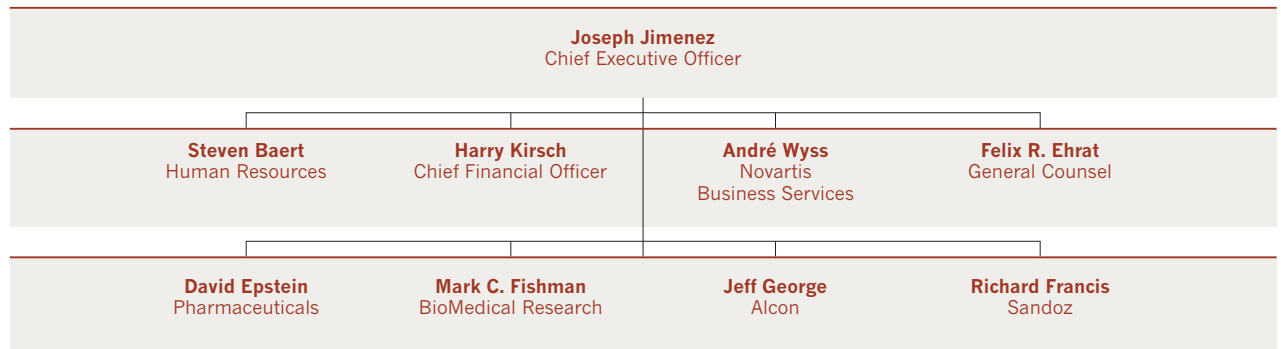
Dr. Daniel Vasella

CORPORATE SECRETARY

Dr. Charlotte Pamer-Wieser

UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG



ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der CEO steht der Geschäftsleitung vor. Ihre Mitglieder werden vom Verwaltungsrat ernannt.

Es bestehen keine Verträge zwischen Novartis und Dritten, in deren Rahmen Novartis irgendwelche Managementaufgaben an solche Dritte delegiert.

FUNKTION UND ARBEITSWEISE DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat hat der Geschäftsleitung die Gesamtverantwortung für die operative Führung von Novartis und ihre Überwachung übertragen. Dies umfasst:

- Entwicklung von Grundsätzen und Strategieplänen zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat und deren Umsetzung;
- Unterbreitung von Vorschlägen an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse betreffend Änderungen wichtiger Führungspositionen, Investitionen, finanzielle Massnahmen, Akquisitionen oder Verkäufe, bedeutende Verträge und Ziele sowie Umsetzung der genehmigten Vorschläge;
- Erstellung der Quartals- und Jahresberichte und deren Vorlage an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse;
- Information des Verwaltungsrats über alle Angelegenheiten, die für die Geschäftsbereiche von grundlegender Bedeutung sind;

- Rekrutierung, Ernennung und Beförderung des Senior Management;
- Sicherstellung einer effizienten Unternehmenstätigkeit und des Erreichens optimaler Ergebnisse;
- Förderung einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik;
- Behandlung aller anderen Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung überträgt.

Die Geschäftsleitung wird von zwei Unterausschüssen unterstützt: Das Deal Committee (Mitglieder sind der CEO, der CFO, der Leiter der Division Pharmaceuticals, der Group General Counsel und der Leiter der biomedizinischen Forschung) überprüft neben wichtigen Akquisitionen und Verkäufen von Unternehmen und Geschäftsbereichen auch Geschäftsentwicklungsverträge und legt der Geschäftsleitung entsprechende Empfehlungen vor. Das Disclosure Committee (Mitglieder sind der CEO, der CFO und der Group General Counsel) stellt fest, ob ein Ereignis eine für den Konzern wesentliche Information darstellt, und entscheidet über die angemessene Offenlegung und Aktualisierung dieser Information. Vor deren Veröffentlichung prüft dieser Ausschuss ausserdem diesbezügliche Medienmitteilungen.

CEO

Zusätzlich zu weiteren Aufgaben, die ihm vom Verwaltungsrat übertragen werden, führt der CEO die Geschäftsleitung und ist um den Aufbau und Erhalt eines effektiven Teams besorgt. Mit der Unterstützung der Geschäftsleitung:

- ist er für die operative Führung von Novartis verantwortlich;
- entwickelt er zuhanden des Verwaltungsrats Vorschläge für die Strategieentwicklung und stellt sicher, dass die vom Verwaltungsrat genehmigten Strategien umgesetzt werden;
- ist er für die Planung der Personalentwicklung zuständig, um sicherzustellen, dass Novartis die für die Zielerreichung notwendigen Fähigkeiten und Mittel zur Verfügung stehen; gleichzeitig stellt er eine nachhaltige Nachfolgeplanung und Personalentwicklung des Kaders sicher und legt diese dem Verwaltungsrat vor;
- erreicht er durch entsprechende organisatorische Strukturen, Prozesse und Systeme, dass vorhandene Ressourcen effizient genutzt werden;
- ist er für die Kommunikation der Finanzergebnisse, der Geschäftsstrategien und – sofern angezeigt – von Zielen und Meilensteinen an die Investoren verantwortlich und entwickelt und fördert generell eine wirkungsvolle Kommunikation mit Aktionären und anderen Anspruchsgruppen;
- sorgt er dafür, dass die Geschäftsführung im Einklang mit entsprechenden Prinzipien sowie rechtlichen und ethischen Normen steht;
- entwickelt er Prozesse und Strukturen, um sicherzustellen, dass Anträge für Kapitalinvestitionen sorgfältig geprüft werden, dass die damit zusammenhängenden Risiken erkannt werden und dass ein angemessenes Risikomanagement besteht;
- entwickelt und unterhält er ein wirkungsvolles internes Risikokontrollsystem für alle Geschäftstätigkeiten des Unternehmens;
- gewährleistet er einen korrekten, rechtzeitigen und klaren Informationsfluss an den Verwaltungsrat.

MANDATE AUSSERHALB DES NOVARTIS KONZERNS

Kein Geschäftsleitungsmitglied darf mehr als sechs zusätzliche Mandate in anderen Unternehmen innehaben; davon dürfen höchstens zwei Mandate in anderen börsenkotierten Unternehmen sein. Alle Mandate bedürfen der Genehmigung durch den Verwaltungsrat. Geschäftsleitungsmitglieder dürfen in anderen börsenkotierten Unternehmen keine Mandate als Verwaltungsratspräsidenten übernehmen.

Die folgenden Mandate unterliegen diesen Beschränkungen nicht:

- a) Mandate in Unternehmen, die von der Novartis AG kontrolliert werden;
- b) Mandate, die ein Novartis Geschäftsleitungsmitglied auf Antrag der Novartis AG oder eines von ihr kontrollierten Unternehmens innehat. Kein Novartis Geschäftsleitungsmitglied darf mehr als fünf solche Mandate innehaben.
- c) Mandate in Verbänden, Wohltätigkeitsorganisationen, Stiftungen, Trusts und Vorsorgeeinrichtungen. Kein Novartis Geschäftsleitungsmitglied darf mehr als zehn solche Mandate innehaben.

Unter „Mandaten“ versteht man jene im obersten Leitungsgremium von juristischen Personen, die im Handelsregister oder in einem vergleichbaren ausländischen Register eingetragen sein müssen. Mandate in unterschiedlichen juristischen Personen, die unter gemeinsamer Kontrolle stehen, gelten als ein Mandat.

Der Verwaltungsrat kann Vorschriften erlassen, die zusätzliche Beschränkungen vorsehen und die Position des jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieds berücksichtigen.

DARLEHEN UND KREDITE

Den Mitgliedern der Geschäftsleitung werden keine Darlehen und Kredite gewährt.

GESCHÄFTSLEITUNG



Joseph Jimenez

Chief Executive Officer von Novartis
Amerikaner, 56 Jahre

Joseph Jimenez ist seit 2010 Chief Executive Officer (CEO) von Novartis. Unter seiner Leitung und durch das Bekenntnis, in Forschung und Entwicklung zu investieren hat Novartis eine der umfangreichsten Pipelines an selbst entwickelten Medikamenten der Branche aufgebaut. Joseph Jimenez hat zudem den Schwerpunkt des Unternehmensportfolios auf führende Geschäftsbereiche mit Innovationskraft und globaler Reichweite bei Pharmazeutika, Augenheilkunde und Generika fokussiert.

Vor seiner Tätigkeit als CEO von Novartis amtierte Joseph Jimenez als Leiter der Division Pharmaceuticals von Novartis. Er kam 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis.

Davor fungierte er als Präsident und Chief Executive Officer (CEO) des Nordamerika- und des Europageschäfts der H. J. Heinz Company. Zudem war er Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate-Palmolive Co. (2009 bis 2015) sowie der AstraZeneca PLC (2002 bis 2007).

Joe Jimenez ist Mitglied des Verwaltungsrats der General Motors Co. Er erwarb 1982 einen Bachelor-Abschluss der Stanford University und 1984 einen Master of Business Administration der University of California, Berkeley, beide in den USA.



Steven Baert

Leiter Human Resources von Novartis
Belgier, 41 Jahre

Steven Baert ist seit Februar 2014 Leiter Human Resources (HR) von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Steven Baert stiess 2006 als Leiter Human Resources Global Functions in der Schweiz zu Novartis. Er war in verschiedenen leitenden HR-Positionen tätig, darunter als Leiter Human Resources Emerging Growth Markets und globaler Leiter Human Resources bei Novartis Oncology. Zudem diente Steven Baert als Leiter Human Resources, USA und Kanada, der Novartis Pharmaceuticals Corporation.

Vor seinem Eintritt bei Novartis hatte er Human-Resources-Positionen bei Bristol-Myers Squibb Co. und Unilever inne.

Steven Baert vertritt Novartis im Aufsichtsrat von GSK Consumer Healthcare. Er erwarb an der Vlerick Business School einen Master of Business Administration und an der Katholieke Universiteit Leuven einen Master in Rechtswissenschaften. Er verfügt zudem über einen Bachelor in Rechtswissenschaften der Katholieke Universiteit Brüssel (alle in Belgien).



Dr. Felix R. Ehrat

Group General Counsel
Schweizer, 58 Jahre

Felix R. Ehrat ist seit 2011 Group General Counsel von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Felix R. Ehrat ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich. Im Jahr 1992 wurde er zum Partner und danach zum Senior Partner (2003 bis 2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007 bis 2011) der Kanzlei ernannt. Felix R. Ehrat ist Präsident des Verwaltungsrats der Globalance Bank AG und Präsident des Verwaltungsrats von SwissHoldings (Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz). Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Geberit AG und des Stiftungsrats von avenir suisse. Davor war er unter anderem Präsident oder Mitglied des Verwaltungsrats diverser kotierter und nicht-kotierter Gesellschaften.

Felix R. Ehrat ist seit 1985 Mitglied im Zürcher Anwaltsverband und hat 1990 an der Universität Zürich zum Doktor der Rechte promoviert. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL. M. der McGeorge School of Law in den USA. Er hatte unter anderem folgende Mitgliedschaften und Ämter inne: Co-Chair des Corporate and M&A Law Committee bei der International Bar Association (2007 bis 2008) und Präsident der Association Internationale des Jeunes Avocats (1998 bis 1999).

GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)



David Epstein

Leiter der Division Pharmaceuticals
Amerikaner, 54 Jahre

David Epstein ist seit 2010 Leiter der Division Pharmaceuticals. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Seit Übernahme dieser Funktion hat David Epstein die Weichen für die Entwicklung von Novartis Pharmaceuticals zum weltweit besten Pharmaunternehmen gestellt. Zuvor war David Epstein Leiter des Onkologiegeschäfts von Novartis, das er mittels sechs neuer Medikamentenzulassungen und mehr als zehn Indikationsausweitungen von einem Start-up zur weltweiten Nummer zwei ausbaute.

Bevor er zu Novartis wechselte, war er im Bereich Strategiepraxis des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton in den USA tätig. David Epstein begann 1989 bei Sandoz, einer der Vorgängerfirmen von Novartis, wo er verschiedene Führungspositionen mit zunehmender Verantwortung innehatte. Er war unter anderem Chief Operating Officer der Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA und Global Head von Novartis Specialty Medicines.

David Epstein erwarb 1984 einen Bachelor with Honours in Pharmazie der Ernest Mario School of Pharmacy an der Rutgers, The State University of New Jersey in den USA. Im Jahr 1987 erlangte er den Master of Business Administration in Finanzen und Marketing der Columbia University Graduate School of Business in New York, ebenfalls in den USA.



Prof. Dr. Mark C. Fishman

Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research
Amerikaner, 64 Jahre

Mark C. Fishman ist seit 2002 Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR). Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Bevor er im Jahr 2002 zu Novartis wechselte, war er Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston und Professor für Medizin an der Harvard Medical School, beide in den USA. Mark Fishman absolvierte seine Ausbildung zum Facharzt für Innere Medizin, die Qualifikation zum Chefarzt und seine kardiologische Ausbildung am Massachusetts General Hospital.

Er erwarb 1972 einen Bachelor-Abschluss des Yale College in den USA und 1976 einen Dokortitel der Harvard Medical School. Mark Fishman wurde mit zahlreichen Preisen und angesehenen Lehraufträgen geehrt und ist Mitglied im Rat des Institute of Medicine of the National Academies in den USA. Zudem ist er Fellow der American Academy of Arts and Sciences, ebenfalls in den USA.



Richard Francis

Leiter der Division Sandoz
Brite, 47 Jahre

Richard Francis ist seit Mai 2014 Leiter der Division Sandoz. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Richard Francis kam von Biogen Idec zu Novartis, wo er während 13 Jahren in verschiedenen globalen und nationalen Führungspositionen tätig war. Zuletzt war er Senior Vice President der US-amerikanischen Handelsorganisation des Unternehmens. Von 1998 bis 2001 war Richard Francis bei Sanofi in Großbritannien tätig, wo er verschiedene Marketingpositionen in den Urologie-, Analgetika-, und Herzkreislauf-Branchen des Unternehmens besetzte. Ferner war er auch bei Lorex Synthelabo und Wyeth in Sales- und Marketingpositionen tätig.

Richard Francis hat einen BA in Wirtschaftswissenschaften von der Manchester Metropolitan University, England.



Jeff George

Leiter der Division Alcon
Amerikaner, 42 Jahre

Jeff George ist seit Mai 2014 Leiter der Division Alcon. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Vor Antritt seiner jetzigen Position war Jeff George über fünf Jahre lang Geschäftsleiter der Novartis Generikadivision Sandoz – die weltweit zweitgrösste Generikafirma mit mehr als 26 000 Mitarbeitenden in 164 Ländern. Zuvor war er Head of Emerging Markets von Novartis Pharmaceuticals für den Nahen Osten, Afrika, Südostasien und die GUS-Staaten.

Jeff George stiess 2007 als Head of Commercial Operations für West- und Osteuropa zur Novartis Division Vaccines. Bevor er zu Novartis wechselte, war er Senior Director of Strategic Planning and Business Development bei der Gap Inc. in San Francisco, USA. Von 2001 bis 2004 war er bei McKinsey & Company in San Francisco als Engagement Manager tätig.

Jeff George erwarb 2001 einen Master of Business Administration der Harvard University und 1999 einen Masterabschluss der School of Advanced International Studies von der Johns Hopkins University, beide in den USA. Dort absolvierte er ein Studium in internationaler Wirtschaft und der Wirtschaftspolitik von Entwicklungsmärkten. Im Jahr 1996 erwarb er einen Bachelor-Abschluss, magna cum laude, in internationalen Beziehungen am Carleton College in Minnesota, USA.



Harry Kirsch

Chief Financial Officer von Novartis
Deutscher, 50 Jahre

Harry Kirsch ist seit 2013 Chief Financial Officer (CFO) von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Harry Kirsch kam 2003 zu Novartis und war zuletzt CFO der Division Pharmaceuticals. Unter seiner Leitung stieg die Gewinnspanne des operativen Konzernergebnisses der Division in konstanten Währungen trotz der Patentabläufe in allen Quartalen von 2011 und 2012. Zuvor hatte er bei Novartis die Position des CFO von Pharma Europe und des Head of Business Planning & Analysis und Financial Operations der Division Pharmaceuticals inne. Vor seinem Wechsel zu Novartis war er bei Procter & Gamble (P&G) in den USA tätig, zuletzt als CFO des globalen Pharmageschäfts des Konzerns. Davor bekleidete Harry Kirsch Finanzpositionen in verschiedenen Konsumgüterparten von P&G sowie in den Bereichen Technical Operations und Global Business Services.

Harry Kirsch vertritt Novartis im Aufsichtsrat von GSK Consumer Healthcare. Er hat an der Universität Karlsruhe in Deutschland Wirtschaftsingenieurwesen (Diplom-Wirtschaftsingenieur) studiert.



André Wyss

Global Head, Novartis Business Services
Schweizer, 48 Jahre

André Wyss ist seit Mai 2014 Global Head von Novartis Business Services (NBS). Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Zusätzlich wurde er im Juli 2014 zum Länderpräsidenten Schweiz ernannt.

André Wyss kam 1984 als Chemikanten-Lehrling zu Novartis.

Vor seiner Ernennung zum Leiter NBS, war er US Country Head und President of Novartis Pharmaceuticals Corporation. Diesen Tätigkeiten war die Leitung der Pharmadivision für die Region AMAC (Asien-Pazifik, Naher Osten und Afrika) vorangegangen. Noch vor dieser Zeit war er Group Emerging Markets Head, Country President und Head of Pharmaceuticals, Griechenland.

André Wyss schloss sein Studium der Wirtschaftswissenschaften 1995 an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWV) in der Schweiz ab. Er ist Mitglied des Vorstands der economiesuisse.

SECRETARY

Bruno Heynen

UNSERE UNABHÄNGIGE REVISIONSSTELLE

DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DER REVISOREN

Auf Empfehlung des Audit and Compliance Committee schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine unabhängige Revisionsstelle zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde 1996 als Revisionsstelle von Novartis gewählt. Der leitende Revisor, Bruno Rossi, trat sein Amt 2013 an, der Global Relationship Partner, Stephen Johnson, im Jahr 2014. Das Audit and Compliance Committee stellt sicher, dass diese Partner jeweils nach spätestens fünf Jahren ausgewechselt werden.

INFORMATION DES VERWALTUNGSRATS UND DES AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

PwC ist dafür verantwortlich, eine Beurteilung der Konzernrechnung hinsichtlich deren Übereinstimmung mit den IFRS und dem schweizerischen Recht und der Übereinstimmung der separaten Jahresrechnung der Muttergesellschaft, der Novartis AG, mit dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung und die Übereinstimmung des Vergütungsberichts mit dem geltenden Gesetz sowie das Corporate Responsibility Reporting von Novartis zu beurteilen.

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee die Tätigkeit von PwC. Im Jahr 2015 hielt das Audit and Compliance Committee sieben Sitzungen ab. PwC wurde zu sechs dieser Sitzungen eingeladen, um bei der Behandlung von Verhandlungsgegenständen anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung, der Revision oder anderen für die Revision relevanten Angelegenheiten standen.

Auf jährlicher Basis gibt PwC zuhanden des Audit and Compliance Committee die vom US Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB, US-amerikanische Aufsichtsbehörde über die Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) verlangten schriftlichen Offenlegungen ab. Zudem besprechen das Audit and Compliance Committee und PwC jährlich die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und deren Geschäftsleitung.

Das Audit and Compliance Committee hat dem Verwaltungsrat die Annahme der geprüften Konzernrechnung und der separaten Jahresrechnung der Muttergesellschaft, der Novartis AG, für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat schlug die Annahme dieser geprüften Jahresrechnungen 2015 zur Genehmigung durch die Generalversammlung vor.

Das Audit and Compliance Committee beurteilt regelmässig die Leistung von PwC. Einmal jährlich entscheidet der Ausschuss, ob PwC der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Ebenfalls einmal jährlich erstatten der leitende Revisor und der Global Relationship Partner dem Verwaltungsrat Bericht über die Tätigkeiten von PwC im laufenden Jahr und über den Revisionsplan für das kommende Jahr und

beantworten eventuelle Fragen oder Bedenken, die Verwaltungsratsmitglieder in Bezug auf die Leistung und die abgeschlossenen oder geplanten Tätigkeiten von PwC haben.

Um die Leistung von PwC zu beurteilen, führt das Audit and Compliance Committee separate Sitzungen mit dem CFO und dem Global Head of Internal Audit durch. Falls nötig, holt der Ausschuss eine unabhängige externe Beurteilung ein. Die Kriterien, nach denen die von PwC erbrachte Leistung beurteilt wird, umfassen: technische und operative Kompetenz; Unabhängigkeit und Objektivität; ausreichender Umfang der eingesetzten Ressourcen; Fokus auf Bereiche, die wesentliche Risiken für Novartis bergen; Bereitschaft, zu prüfen und zu hinterfragen; Fähigkeit, effektive und praktische Empfehlungen abzugeben; offene und effektive Kommunikation sowie Koordination mit dem Audit and Compliance Committee, der internen Revision und der Geschäftsleitung.

GENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN

Das Audit and Compliance Committee genehmigt ein Budget für regelmässige und unregelmässige Prüfungsdienstleistungen sowie für prüfungsbezogene Dienstleistungen, die in keinem Zusammenhang mit den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung stehen. PwC berichtet dem Audit and Compliance Committee quartalsweise, welche Dienstleistungen im Rahmen der geltenden Vorabgenehmigung bereits erbracht wurden, und gibt quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienstleistungen. Das Audit and Compliance Committee bewilligt vorgängig einzeln alle prüfungsbezogenen Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung sowie mit Steuer- und anderen Dienstleistungen stehen.

REVISIONS- UND ZUSÄTZLICHE HONORARE

PwC stellte die folgenden Honorare für Dienstleistungen in Rechnung, die sie in den per 31. Dezember 2015 bzw. per 31. Dezember 2014 abgeschlossenen Zwölfmonatsperioden erbrachte:

	2015 USD Millionen	2014 USD Millionen
Prüfungsdienstleistungen	25,9	29,7
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	1,7	2,0
Steuerdienstleistungen	0,0	0,2
Andere Dienstleistungen	0,1	0,1
Total	27,7	32,0

Prüfungsdienstleistungen umfassen Arbeiten, um die Konzernrechnung und die Jahresrechnung der Muttergesellschaft, der Novartis AG, zu beurteilen und um Berichte zu den nach lokalen gesetzlichen Anforderungen erstellten Finanzabschlüssen abzugeben. Sie umfassen auch eine Einschätzung darüber, ob die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns effizient waren. Sie beinhalten ausserdem Prüfungs-

dienstleistungen, die in der Regel nur von der Revisionsstelle erbracht werden können, wie die Prüfung des Vergütungsberichts, die Prüfung nicht regelmässiger Transaktionen, die Prüfung der Einführung neuer Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze, die Prüfung von Informationssystemen und der entsprechenden Kontrollumgebung, die kritische Durchsicht der Quartalsfinanzergebnisse vor deren Bekanntgabe sowie zur Herausgabe von Bestätigungen und Comfort Letters erforderliche Verfahren.

Prüfungsbezogene Dienstleistungen umfassen andere Bestätigungsdienstleistungen der unabhängigen Revisionsstelle, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von der Revisionsstelle erbracht werden können. Solche

Dienstleistungen beinhalten etwa die Prüfung von Pensions- und anderen Vorsorgeplänen, Sorgfaltsprüfungen bei Verträgen mit Dritten, Bestätigungen zur Corporate Responsibility, die Einhaltung von Vereinbarungen zur Unternehmensintegrität sowie andere prüfungsbezogene Dienstleistungen.

Steuerdienstleistungen umfassen Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Steuergesetzen, Unterstützung hinsichtlich früherer Steuerangelegenheiten sowie andere steuerbezogene Dienstleistungen.

Andere Dienstleistungen umfassen Schulungen im Finanzbereich, Vergleichsstudien und Lizenzgebühren zur Verwendung von Rechnungslegungs- und anderen Berichterstattungsdatenbanken.

UNSER CORPORATE GOVERNANCE REGIME

GESETZE UND REGELWERKE

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

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

Die Regelwerke der NYSE sind ebenfalls auf die Novartis AG anwendbar, soweit diese für ausländische Emittenten gelten. Gegenüber der NYSE ist die Novartis AG verpflichtet, substantielle Unterschiede zwischen ihrer Corporate Governance und jener von an der NYSE kotierten US-amerikanischen Gesellschaften zu beschreiben. Es sind dies die folgenden Abweichungen:

- Die Aktionäre der Novartis AG erhalten keine schriftlichen Berichte direkt von den Verwaltungsratsausschüssen.
- Die externe Revisionsstelle wird nicht vom Audit and Compliance Committee bestellt, sondern von der Generalversammlung.
- Die Aktionäre dürfen zwar nicht über alle aktienbasierten Vergütungspläne abstimmen; sie haben aber das Recht, jedes Jahr separat und bindend über die Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung abzustimmen.
- Zur Überwachung der Geschäftsrisiken hat der Verwaltungsrat ein separates Risk Committee eingesetzt, anstatt diese Verantwortung an das Audit and Compliance Committee zu delegieren.

- Der Gesamtverwaltungsrat ist dafür verantwortlich, die Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung zu überwachen.
- Der Gesamtverwaltungsrat ist zudem dafür verantwortlich, die für die Vergütung des CEO relevanten Ziele festzulegen und dessen Leistung zu beurteilen.

SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE

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

CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS VON NOVARTIS

Novartis hat die oben beschriebenen Corporate Governance Standards in den Statuten, im Organisationsreglement und in den Satzungen der Ausschüsse und der Geschäftsleitung der Novartis AG umgesetzt (www.novartis.com/corporate-governance).

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

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

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

WEITERE INFORMATIONEN

KONZERNSTRUKTUR

NOVARTIS AG UND KONZERNGESELLSCHAFTEN

Die Novartis AG ist eine nach schweizerischem Recht organisierte Aktiengesellschaft. Der Sitz der Novartis AG befindet sich an der Lichtstrasse 35, 4056 Basel, Schweiz.

Die Geschäftstätigkeit von Novartis wird durch Konzerngesellschaften ausgeübt. Die Novartis AG ist eine Holdinggesellschaft, die direkt oder indirekt alle Novartis Konzerngesellschaften besitzt oder kontrolliert. Vorbehaltlich der nachstehend aufgeführten Ausnahmen werden die Aktien der Konzerngesellschaften nicht an der Börse gehandelt. Die wichtigsten Konzern- und assoziierten Gesellschaften sind in der Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

DIVISIONEN

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in drei Divisionen unterteilt: Pharmaceuticals, Alcon (Augenheilkunde) und Sandoz (Generika). Hinzu kommen die NBS (Shared-Services-Organisation, die Dienstleistungen für die Divisionen erbringt), die NIBR (globale pharmazeutische Forschungsorganisation des Unternehmens) und die Aktivitäten von Group Corporate. 2015 wurden die Geschäftseinheiten Animal Health und Vaccines verkauft und die Consumer-Healthcare-Geschäftstätigkeiten von Novartis OTC in ein Joint Venture mit dem entsprechenden Geschäftsbereich von GlaxoSmithKline (GSK) überführt, an dem Novartis eine Minderheitsbeteiligung von 36,5% hält.

MEHRHEITSBETEILIGUNGEN AN BÖRSENKOTIERTEN KONZERNGESELLSCHAFTEN

Die Novartis AG hält 75% an Novartis India Limited mit Sitz in Mumbai, Indien, deren Aktien an der Bombay Stock Exchange kotiert sind (ISIN: INE234A01025, Tickersymbol: HCBA). Per 31. Dezember 2015 und auf Basis des Börsenkurses am Jahresende belief sich der Marktwert der 25% in Streubesitz befindlichen Aktien der Novartis India Limited auf insgesamt USD 97,6 Millionen. Wendet man diesen Börsenkurs auf alle Aktien des Unternehmens an, betrug die Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens USD 390,5 Millionen und der Marktwert der im Besitz von Novartis befindlichen Aktien USD 292,9 Millionen.

BEDEUTENDE MINDERHEITSBETEILIGUNGEN DER NOVARTIS GRUPPE

Die Novartis Gruppe hält 33,3% der Inhaberaktien der Roche Holding AG mit Sitz in Basel, Schweiz. Diese Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert (ISIN: CH0012032113, Tickersymbol: RO). Am 31. Dezember 2015 belief sich der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG auf USD 14,9 Milliarden. Der Marktwert der Roche Holding AG betrug insgesamt USD 241,08 Milliarden. Die Roche Holding AG ist ein selbstständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.

Die Novartis Gruppe hält einen Anteil von 36,5% an einem von GSK und Novartis geschaffenen Joint Venture, das die Consumer-Healthcare-Geschäftstätigkeiten von Novartis OTC

und GSK Consumer Healthcare zusammenführte. Novartis bestellt vier der elf Posten im Verwaltungsrat des Joint Ventures. Zudem besitzt Novartis bestimmte Minderheitsrechte und Ausstiegsrechte, einschliesslich einer per 2. März 2018 ausübenden Put-Option.

POLITISCHE VERGABUNGEN

Novartis richtet politische Vergabungen aus, um die politische Debatte über Themen von öffentlichem Interesse und von Belang für Novartis zu unterstützen (zum Beispiel Innovationen im Gesundheitswesen und Zugang zu Medikamenten).

Politische Vergabungen von Novartis bezwecken keine Verpflichtung der Begünstigten. Zudem wird durch entsprechende Regeln und Prozesse verhindert, dass politische Vergabungen mit der Absicht ausgerichtet werden, dadurch einen direkten Vorteil für Novartis zu erlangen. Diese Regeln und Prozesse stellen auch sicher, dass sämtliche Vergabungen im Einklang mit allen anwendbaren Rechtsnormen und Regulierungen sowie branchenspezifischen Vorschriften stehen.

Politische Vergabungen richtet Novartis nur in Ländern aus, in denen solche Vergabungen durch Unternehmen rechtmässig sind und als Beitrag im Sinn von „Good Corporate Citizenship“ gelten. Ferner richtet Novartis nur massvolle politische Vergabungen aus, um zu vermeiden, dass bei den politischen Parteien, die diese Vergabungen erhalten, irgendwelche Abhängigkeiten entstehen.

Im Jahr 2015 hat Novartis weltweit politische Vergabungen in der Grössenordnung von insgesamt etwa USD 1,13 Millionen ausgerichtet. Davon entfielen rund USD 680 000 auf die Schweiz, USD 235 000 auf die USA, USD 150 000 auf Japan, USD 45 000 auf Australien, USD 11 000 auf Kanada und USD 8 000 auf Grossbritannien. Ausserdem setzte ein von Novartis in den USA gegründetes „Political Action Committee“ (PAC) Mittel von Novartis Mitarbeitenden (aber nicht vom Unternehmen selbst) für politische Vergabungen in Höhe von ungefähr USD 280 000 ein.

In der Schweiz unterstützt Novartis politische Parteien, deren Programm und Standpunkte die strategischen Interessen von Novartis, ihren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen unterstützen. Die politischen Parteien in der Schweiz sind vollständig privat finanziert; davon bilden Vergabungen von Unternehmen einen wesentlichen Bestandteil. Diese private Finanzierung von Parteien ist in der politischen Kultur der Schweiz tief verwurzelt. Die finanzielle Unterstützung dieses Systems ist ein wichtiges Element einer „Good Corporate Citizenship“.

KONTAKTE MIT DEN AKTIONÄREN

Der CEO, der CFO und das Investor-Relations-Team, unterstützt vom Präsidenten des Verwaltungsrats, sind für eine effektive Kommunikation mit den Aktionären verantwortlich, um diese über die Strategie, das Geschäft und die Corporate Governance von Novartis auf dem Laufenden zu halten. Dadurch erhält der Verwaltungsrat Einblick in die Erwartungen und Anliegen der Aktionäre und kann auf diese eingehen.

Novartis kommuniziert mit den Aktionären an der jährlichen Generalversammlung, in Treffen mit Aktionärsgruppen und einzelnen Aktionären sowie durch schriftliche und elektronische Kommunikation.

An der Generalversammlung nehmen unter anderem der Präsident des Verwaltungsrats, der CEO und weitere Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Vertreter der unabhängigen externen Revisionsstelle teil und beantworten Fragen von Aktionären. An anderen Treffen mit Aktionären nehmen je nachdem der Präsident des Verwaltungsrats, der CEO, der CFO sowie andere Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Managements teil.

Themen, die unter Einhaltung aller anwendbaren gesetzlichen Bestimmungen besprochen werden, umfassen unter anderem die Strategie, das Geschäft und die Corporate Governance von Novartis.

INFORMATIONEN AN UNSERE ANSPRUCHSGRUPPEN

EINLEITUNG

Novartis pflegt eine offene und transparente Kommunikation mit Aktionären, Finanzanalysten, Kunden, Zulieferern und anderen Anspruchsgruppen. Novartis hat es sich zum Ziel gesetzt, rechtzeitig und umfassend über bedeutende Entwicklungen in ihrer Geschäftstätigkeit zu informieren, unter Einhaltung der Regeln der SIX Swiss Exchange und der NYSE.

KOMMUNIKATION

Novartis veröffentlicht jedes Jahr einen Geschäftsbericht, der über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse des Konzerns informiert. Des Weiteren erstellt Novartis einen Finanzbericht als Dokument „Form 20-F“, der bei der US Securities and Exchange Commission (SEC) eingereicht wird. Novartis veröffentlicht Quartalsergebnisse in Übereinstimmung mit den Richtlinien der IFRS und publiziert von Zeit zu Zeit Medienmitteilungen, in denen über aktuelle Entwicklungen innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche informiert wird.

Novartis übermittelt ihre Medienmitteilungen zu den Finanzergebnissen oder zu wichtigen Ereignissen auf dem Formular 6-K an die SEC. Auf der Website von Novartis kann unter www.novartis.com/investors auf ein Archiv zugegriffen werden, das die aktuellen Geschäftsberichte, Geschäftsberichte nach „Form 20-F“, Quartalsberichte sowie zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter auch Folienpräsentationen und Webcasts.

Auf Konzernebene veröffentlicht Novartis ausserdem einen Bericht über die Unternehmensverantwortung (Corporate Responsibility Performance Report), der Einzelheiten über die erzielten Fortschritte enthält und das Engagement des Unternehmens verdeutlicht, im Bereich der unternehmerischen Verantwortung eine führende Position einzunehmen. Dieser Bericht entspricht dem Best-in-Class-Berichterstattungsstandard und den G4-Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) und erfüllt die Berichterstattungspflicht des Unternehmens als Unterzeichner des UN Global Compact.

Die in den Berichten und Mitteilungen von Novartis enthaltenen Informationen gelten nur zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen aufgrund zwischenzeitlicher Änderungen zu aktualisieren, und rät davon ab, sie als aktuelle Informationen heranzuziehen.

INVESTOR-RELATIONS-PROGRAMM

Ein Investor-Relations-Team ist für den Dialog des Konzerns mit der internationalen Finanzgemeinde zuständig. Jedes Jahr werden mehrere Veranstaltungen durchgeführt, an denen institutionelle Anleger und Analysten die Gelegenheit haben, mehr über Novartis zu erfahren.

Investor Relations ist am Hauptsitz des Konzerns in Basel angesiedelt. US-Anleger werden durch ein Team in den USA betreut. Weitere Informationen sind auf folgender Website von Novartis abrufbar: www.novartis.com/investors. Investoren haben zudem die Möglichkeit, sich für einen kostenlosen E-Mail-Nachrichtenservice anzumelden.

WEBSITE-INFORMATIONEN

Thema	Informationen
Aktienkapital	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/corporate-governance Kennzahlen der Novartis Aktie www.novartis.com/key-share-data
Aktionärsrechte	Statuten der Novartis AG www.novartis.com/corporate-governance Informationen von Investor Relations www.novartis.com/investors
Organisationsreglement	Organisationsreglement www.novartis.com/corporate-governance
Geschäftsleitung	Geschäftsleitung www.novartis.com/executive-committee
Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers	Novartis Verhaltenskodex für den CEO und Senior Financial Officers www.novartis.com/corporate-governance
Weitere Informationen	Novartis Investor Relations www.novartis.com/investors



- 1 David Thomas, einer der Programmteilnehmer, bei der Bewegungstherapie
- 2 Prof. Amy Rothberg, Leiterin des Programms, stellt Jacob Jensens Fortschritte auf dem Weg zu seinem Zielgewicht fest.
- 3 Prof. Amy Rothberg zuhause im US-Bundesstaat Michigan
- 4 David Thomas lässt in einem speziellen Gerät seinen Körperfettanteil und Energieverbrauch messen.



„Wir nutzen einen vorurteilsfreien wissenschaftlichen Ansatz, der viele Menschen anspricht. Die Patienten, die zu uns kommen, wissen, dass sie ab sofort etwas ändern müssen. Sie haben ein offenes Ohr und sind bereit, die Herausforderung anzunehmen.“

📷 → FORTSETZUNG VON SEITE 75

Wer schon einmal versucht hat abzunehmen, weiss, wie frustrierend dieses Vorhaben sein kann. Ein Team im US-Bundesstaat Michigan hat jetzt eine Methode entwickelt, die vielversprechende Ergebnisse zeigt.

Die University of Michigan setzt bei ihrem Programm zur Gewichtskontrolle auf eine Kombination von Ernährung, Bewegung, Verhaltensänderung und Medikamenten, um die Patienten dabei zu unterstützen, ihr Leben deutlich, mitunter sogar grundlegend zu verändern. Ein Spezialistenteam überwacht die Fortschritte der Patienten im Lauf des zweijährigen Programms und hilft ihnen, ihr Gewicht langfristig zu halten.

Die Leiterin des Programms, Prof. Amy Rothberg, gehört in den USA zu den ersten Ärzten, die auf dem Gebiet der Adipositas-Medizin zertifiziert werden sollen. Das Programm ist ihr zufolge komplex und zugleich verblüffend einfach: „Wir nutzen einen vorurteilsfreien wissenschaftlichen Ansatz, der viele Menschen anspricht. Die Patienten, die zu uns kommen, wissen, dass sie ab sofort etwas ändern müssen. Sie haben ein offenes Ohr und sind bereit, die Herausforderung anzunehmen.“

Wer in das Programm aufgenommen wird, hat einen durchschnittlichen Body-Mass-Index – ein Mass für die Bewertung des Gewichts in Relation zur Körpergrösse – über 40. Damit gelten sie als stark fettleibig. Einige hatten sich sogar den Magen operativ verkleinern lassen – doch ohne Erfolg.

Seit dem Pilotprogramm 2010 haben insgesamt 1 800 Personen das Programm absolviert. Männliche Teilnehmer verloren durchschnittlich 25 kg, weibliche 21 kg. Einzelne Teilnehmer nahmen über 100 Kilogramm ab. Einige Diabetespatienten konnten sogar ihre Insulinspritzen absetzen.

Die Hälfte der Absolventen des Programms nahm zudem an Begleituntersuchungen teil. Dabei wurden die Auswirkungen der Massnahmen auf klinische Ergebnisse, Kosten und Lebensqualität ausgewertet, um den Nutzen für die Patienten und die Gesellschaft zu verdeutlichen.

VERGÜTUNGSBERICHT





INHALT

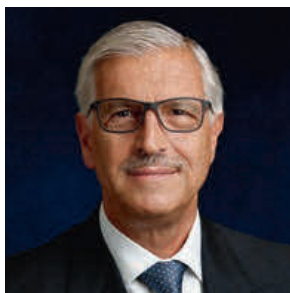
- 112** VORWORT DES VORSITZENDEN
DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES
- 114** VERGÜTUNGSBERICHT AUF EINEN BLICK
- 116** PHILOSOPHIE UND GRUNDSÄTZE DER
VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG
- 117** VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE
GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015
- 121** LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS
DER GESCHÄFTSLEITUNG
- 123** VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015
- 130** LEISTUNGSBEZOGENE AUSZAHLUNGEN DES ALTEN
LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS (2013–2015)
- 132** VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT
IM JAHR 2015
- 133** VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2015
- 137** VERGÜTUNGS-GOVERNANCE
- 139** BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUM
VERGÜTUNGSBERICHT DER NOVARTIS AG

FOTOESSAY

Besserer Zugang zur Gesundheitsversorgung in ländlichen Gebieten Vietnams

Dr. Chang As Xinh, 37 Jahre, ist einer von nur 15 Ärzten, die mehr als 40 000 Menschen in Mù Cang Chai versorgen, einem ländlichen Bezirk der Provinz Yen Bai im Nordosten Vietnams. In diesem wirtschaftlich sehr armen Teil des an Naturschätzen reichen Landes leben vor allem Menschen vom Volk der Hmong, einer ethnischen Minderheit.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 141



Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

Als Vorsitzender des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht der Novartis AG für 2015 vorstellen zu dürfen.

Unsere Mission bei Novartis ist es, neue Wege zu finden, um die Lebensqualität zu verbessern und das Leben der Menschen zu verlängern. Wir nutzen wissenschaftsbasierte Innovationen, um einige der schwierigsten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Wir erforschen und entwickeln bahnbrechende Therapien und finden neue Wege, um sie möglichst vielen Menschen zur Verfügung zu stellen. Gleichzeitig möchte unser Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber sein und überdurchschnittliche Renditen für seine Aktionäre erwirtschaften. In den letzten zwei Jahren hat der Vergütungsausschuss insbesondere an folgenden Punkten gearbeitet:

- Bessere Abstimmung des Vergütungssystems für die Geschäftsleitung auf unsere langfristige Geschäftsstrategie und die Aktionärsinteressen
- Stärkung der Novartis Corporate Governance Standards
- Umsetzung aller Elemente der Minder-Verordnung hinsichtlich der Vergütungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

Der Vergütungsausschuss möchte sich bei den Aktionären für die breite Unterstützung an der Generalversammlung 2015 bedanken; sie unterstützten sämtliche vergütungsbezogenen Anträge des Verwaltungsrats. Ebenfalls dankbar ist der Vergütungsausschuss für das Engagement, das viele Novartis Aktionäre im Jahr 2015 im Zusammenhang mit Vergütungsfragen zeigten. Ausserdem dankt der Vergütungsausschuss Dr. Ulrich Lehner für seine Tätigkeit im Vergütungsausschuss und begrüsst William Winters als neues Mitglied.

Performance des Unternehmens im Jahr 2015

Im Jahr 2015 verzeichnete Novartis Fortschritte hinsichtlich aller Ziele mit oberster Priorität. Das Unternehmen schloss die Umgestaltung seines Portfolios früher als geplant ab, erreichte mit *Entresto*, *Cosentyx* und Biosimilars wichtige Meilensteine für Innovationen, nutzte mit der Gründung der Geschäftseinheit Novartis Business Services divisionenübergreifende Synergien und trieb den Aufbau einer leistungsstarken Organisation weiter voran. Wechselkurse hatten einen sehr negativen Einfluss auf unsere in USD gemeldeten Ergebnisse, da der USD im Vergleich zu den wichtigsten Wechselkursen im Jahr 2015 erheblich an Wert zulegte. Unter dem Strich verfehlte Novartis ihr Umsatzziel bei konstanten Wechselkursen knapp, übertraf jedoch beim Reingewinn und beim Free Cashflow bei konstanten Wechselkursen die gesetzten Ziele leicht. Pharmaceuticals und Sandoz entwickelten sich ausgezeichnet, während Alcon das Ergebnis negativ belastete. Trotz massiver Währungseffekte verbesserte das Unternehmen seine Kernmarge. Für das Jahr 2015 weist Novartis in USD eine leicht negative Gesamtaktienrendite von $-3,5\%$ aus, doch resultiert für den Zeitraum 2013–2015, was dem dreijährigen Leistungszyklus unserer langjährigen Leistungsplänen entspricht, eine Gesamtaktienrendite von $+53,4\%$.

Vergütung des CEO im Jahr 2015

Für 2015 wurde unserem CEO eine Gesamtvergütung von CHF 11 596 560 gewährt. Dieser Betrag enthält eine jährliche Leistungsprämie von CHF 3 090 758 (entspricht 100% des Zielwerts), die auf der individuellen Leistung des CEO und der Gesamtleistung unseres Unternehmens, wie bereits oben beschrieben, basiert. 50% der jährlichen Leistungsprämie wurde in bar und 50% in gesperrten Aktieneinheiten, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegen, gewährt. Die Gesamtvergütung beinhaltet ebenfalls eine langfristige Leistungsprämie mit einem Zielwert von CHF 6 181 580, die für den Zyklus 2015–2017 gewährt wurde und an Leistungsbedingungen geknüpft ist.

Vergütungssysteme

Der Vergütungsausschuss setzte die Überprüfung der Effizienz unseres Vergütungsprogramms auch 2015 fort. Das Jahr stand im Zeichen der Stabilisierung und Optimierung unserer bestehenden Vergütungssysteme, nachdem es sowohl in der Schweiz als auch im Ausland zu grundlegenden Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen gekommen war. Im Verlauf des Berichtsjahres nahm der Ausschuss nur geringfügige Änderungen vor, um die Vergütung aller Novartis Mitarbeitenden noch besser auf die langfristige Geschäftsstrategie und die Aktionärsinteressen abzustimmen. Mit Wirkung zum Jahresbeginn 2016 wird das neue Vergütungssystem für die Geschäftsleitungsmitglieder auf alle Führungskräfte in Schlüsselfunktionen ausgedehnt. Unser Unternehmen hat auch die Novartis Werte und Verhaltensweisen in die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von neuen Talenten aufgenommen und sichergestellt, dass unser strikter Leistungsbeurteilungsprozess auf allen Ebenen des Unternehmens zur Anwendung kommt. Das neue Programm wird vom Verwaltungsrat vollumfänglich unterstützt. Wir sind der Ansicht, dass es Novartis am Markt für Führungskräfte einen Wettbewerbsvorteil bietet.

Generalversammlung 2016

Der Vergütungsausschuss ist bestrebt, die Zusammenarbeit zwischen den Aktionären und unserem Unternehmen fortzusetzen. Ziel ist es, die verschiedenen Standpunkte genau zu verstehen und die wichtigen Verbindungen zwischen dem Vergütungsprogramm, der Geschäftsstrategie und der langfristigen finanziellen und operativen Performance unseres Unternehmens zu diskutieren. Gemäss unseren Statuten wer-

den die Aktionäre, wie im Vorjahr, gebeten, über die folgenden vergütungsbezogenen Fragen abzustimmen:

- Maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats von der ordentlichen Generalversammlung 2016 bis zur ordentlichen Generalversammlung 2017;
- Maximale Gesamtvergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung für das Geschäftsjahr 2017.

Ausserdem werden die Aktionäre aufgefordert, den vorliegenden Vergütungsbericht im Rahmen einer Konsultativabstimmung gutzuheissen.

Im Namen von Novartis und des Vergütungsausschusses danke ich Ihnen für Ihre anhaltende Unterstützung und für Ihre steten Meinungsäusserungen, die ich als sehr wertvoll erachte, um unsere Vergütungssysteme und -praktiken weiter zu verbessern. Ich würde mich freuen, wenn Sie Ihre Anmerkungen an folgende E-Mail-Adresse richteten:
investor.relations@novartis.com.

Hochachtungsvoll



Dr. Enrico Vanni

Vorsitzender des Vergütungsausschusses

VERGÜTUNGSBERICHT AUF EINEN BLICK

Vergütung der Geschäftsleitung

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015 (Seiten 117–120)

Die folgenden Komponenten sind enthalten:

	Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung		
	Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)
Zweck	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Stellenprofil, Erfahrung und Fähigkeiten der Mitarbeitenden	Dient der Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen, gestützt auf die lokalen Marktpraktiken und Gesetze	Honoriert Leistung anhand zentraler kurzfristiger Ziele, Werte und Verhaltensweisen	Honoriert die langfristige Schaffung von Shareholder Value sowie langfristige Innovationen	Honoriert die relative Gesamttaktienrendite
Leistungsperiode	K/A	K/A	1 Jahr (2015)	3 Jahre (2015–2017)	3 Jahre (2015–2017)
Leistungskennzahlen	K/A	K/A	Basierend auf einer Auszahlungsmatrix, bestehend aus: — individueller Bewertung (Balanced Scorecard), einschliesslich finanzieller und individueller Ziele — Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen	Basierend auf: — 75% Novartis Cash Value Added — 25% divisionsbezogenen langfristigen Meilensteinen für Innovationen	Basierend auf Novartis' relativer Gesamttaktienrendite im Vergleich zu unserer Vergleichsgruppe aus 12 Gesundheitsunternehmen ¹
Auszahlung (am Ende der Leistungsperiode für die variable Vergütung)	Bar	Länderspezifisch	50% in bar 50% in gesperrten Aktien/Aktieneinheiten ² (3-jährige Sperrfrist)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)
¹ Die Vergleichsgruppe umfasste Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi. ² Mitglieder der Geschäftsleitung haben die Möglichkeit, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.					

						Gesamte variable Vergütung
CEO, variable Vergütungsmöglichkeit in % der Basisvergütung	K/A	K/A	Zielwert: 150% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 200% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 100% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 450% (Bandbreite 0–200% des Ziels)
Geschäftsleitung, variable Vergütungsmöglichkeit in % der Basisvergütung (ohne CEO)	K/A	K/A	Zielwert: 90–120% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 140–190% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 30–90% (Bandbreite 0–200% des Ziels)	Zielwert: 260–400% (Bandbreite 0–200% des Ziels)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015 (Seiten 123–130)

Während des Geschäftsjahres 2015 ausgezahlte oder zugewiesene Beträge (CHF)

						Gesamte Vergütung
Vergütung des CEO	2 060 500	263 721	3 090 758	4 121 054 ¹	2 060 527 ¹	11 596 560
Vergütung der Geschäftsleitung (ohne CEO)	7 429 769	5 071 392	11 230 142	11 973 697 ¹	4 652 661 ¹	40 357 661
Total	9 490 269	5 335 113 ²	14 320 900	16 094 751	6 713 188	51 954 221 ²

¹ Die in diesen Spalten ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der Zielanzahl der jedem Geschäftsleitungsmitglied zugewiesenen Zahl von Performance Share Units (PSUs) für den Leistungszyklus 2015–2017.

² Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in der Höhe von CHF 58 757, der von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtbeitrags von CHF 3 457 097 und berechtigt das Mitglied der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2016

Vergütungsmöglichkeiten

Wie die übrigen Mitarbeitenden werden die Mitglieder der Geschäftsleitung allenfalls eine Salärerhöhung erhalten, basierend auf ihren Leistungen im Jahr 2015 und/oder basierend auf Vergleichsdaten für neuere Mitglieder.

Leistungskennzahlen

Jährliche Leistungsprämie
An den Leistungskennzahlen für die jährliche Leistungsprämie wurden keine Änderungen vorgenommen.

Langfristige Leistungsprämien

Ebenfalls wurden an den Leistungskennzahlen des langfristigen Leistungsplans oder des langfristigen relativen Leistungsplans keine Änderungen vorgenommen.

Vergütung des Verwaltungsrats

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT IM JAHR 2015 (Seite 132)

Auszahlung: 50% in bar, 50% in Aktien	(CHF)	Jährliche Vergütung
Verwaltungsratspräsident		3 800 000 ¹
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat		300 000
Vizepräsident		50 000
Vorsitzender des Audit und Compliance Committee		120 000
Vorsitzender der folgenden Verwaltungsratsausschüsse:		
— Compensation Committee		
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee		
— Research & Development Committee ²		
— Risk Committee		60 000
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee		60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:		
— Compensation Committee		
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee		
— Research & Development Committee		
— Risk Committee		30 000

¹ Der Verwaltungsratspräsident hat bis zur Generalversammlung 2015 auch Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse und in den Jahren 2014 bis 2016 Zahlungen für entgangene andere Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2 665 051 erhalten.

² Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzlichen Ausschusshonorare für den Vorsitz im Research & Development Committee.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2015 (Seiten 133–136)

Während des Geschäftsjahres 2015 ausbezahlt oder gewährte Beträge	(CHF)	Bar	Eigenkapital	Andere Leistungen ¹	Total
Präsident					
Dr. Jörg Reinhardt		1 900 000	1 900 000	29 197	3 829 197
Weitere Verwaltungsratsmitglieder		1 601 417	2 331 917	17 145	3 950 479
Total		3 501 417	4 231 917	46 342	7 779 676²

¹ Dieser Betrag beinhaltet CHF 21 502 für obligatorische Arbeitgeberbeiträge, die von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem bezahlt wurden. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrags von insgesamt CHF 429 806 und berechtigt das Verwaltungsratsmitglied zum künftigen Bezug der maximalen versicherten staatlichen Vorsorgeleistung. Seit der Generalversammlung 2015 erhält der Verwaltungsratspräsident keine Pensionskassenbeiträge mehr.

² Siehe Seite 135 für einen Gegenüberstellung des in dieser Tabelle ausgewiesenen Betrags zum Betrag, der von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung 2015 für die Vergütung an die Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016 gutgeheissen wurde. Der ausbezahlte Betrag liegt innerhalb des von den Aktionären gutgeheissenen Maximalbetrags.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT 2016

Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat bleibt für das Jahr 2016 unverändert.

Vergütungs-Governance

GOVERNANCE UND RISIKOMANAGEMENT (Seiten 137–138)

Entscheidungsträger in Bezug auf die Vergütung gemäss den Vorgaben der Generalversammlung	Entscheid über	Entscheidungsgremium
	Vergütung für den Verwaltungsratspräsident und weitere Verwaltungsratsmitglieder	Verwaltungsrat
	Vergütung des CEO	Verwaltungsrat
	Vergütung für Mitglieder der Geschäftsleitung	Compensation Committee

Prinzipien des Risikomanagements für die Vergütung der Geschäftsleitung

- Strikter Leistungsbeurteilungsprozess
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Matrix-Ansatz für die Leistungsbeurteilung zur Berechnung der jährlichen Leistungsprämie, einschliesslich einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und einer Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen
- Nur leistungsgebundene langfristige Prämien mit Sperrfristen und überschneidenden dreijährigen Leistungsperioden
- Sämtliche variablen Vergütungen sind auf 200% der Zielvergütung begrenzt
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten (nur die jährliche Basisvergütung und die jährliche Leistungsprämie des Vorjahres)
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Alle variablen Elemente der Vergütung unterliegen Rückforderungsbestimmungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Verpfändung oder Beleihung von Novartis Aktien durch die Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder

PHILOSOPHIE UND GRUNDSÄTZE DER VERGÜTUNG FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG

VERGÜTUNGSPHILOSOPHIE VON NOVARTIS

Die Vergütungsphilosophie soll sicherstellen, dass die Geschäftsleitung eine Vergütung erhält, die ihren Erfolgen bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie und ihrem Beitrag zur Unternehmensleistung entspricht. Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung wurde auf der Grundlage der folgenden Kernelemente konzipiert:

Leistungsorientierte Vergütung	Die variable Vergütung ist direkt an die Erreichung strategischer Geschäftsziele gebunden.
Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre	Ein bedeutender Teil unserer Leistungsprämien ist aktienbasiert. Eine langfristige Leistungsprämie basiert zudem auf der relativen Gesamtaktienrendite.
Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert	Mischung aus Leistungszielen, basierend auf Finanzkennzahlen, Innovation, individuellen Zielen, Novartis Werten und Verhaltensweisen sowie Leistung im Verhältnis zu Konkurrenten.
Geschäftsethik	Die Novartis Werte und Verhaltensweisen bilden einen integrierenden Bestandteil unseres Vergütungssystems.
Wettbewerbsfähige Vergütung	Eine im Vergleich wettbewerbsfähige Vergütung stellt sicher, dass wir die global talentiertesten Geschäftsleitungsmitglieder gewinnen und halten können.

AUSRICHTUNG AUF DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die Strategie von Novartis beruht auf wissenschaftsbasierten Innovationen zur Erreichung besserer Behandlungsergebnisse für die Patienten. Es ist unser Ziel, in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens die Führungsposition einzunehmen. Um das Vergütungssystem mit dieser Strategie abzustimmen, legt der Verwaltungsrat spezifische, messbare und zeitgebundene Leistungskennzahlen fest, einschliesslich finanzieller Kennzahlen (u. a. Umsatz, Gewinn und Cashflow) und nicht finanzieller Kennzahlen, die Rückschlüsse auf den Erfolg der diesbezüglichen Umsetzung zulassen. Der Verwaltungsrat setzt anschliessend kurz- und langfristige Ziele für sämtliche dieser Leistungskennzahlen fest und entschädigt die Geschäftsleitung entsprechend ihrem Zielerreichungsgrad. Im Einklang mit der Fokussierung des Unternehmens auf wissenschaftsbasierte Innovationen definiert der Verwaltungsrat für jede Division eine Reihe spezifischer Ziele, die innerhalb vorgegebener Zeitrahmen zu erfüllen sind. Angesichts des Ziels von Novartis, in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens die Führungsposition einzunehmen, hat Novartis sein Portfolio auf drei marktführende, innovative Divisionen in den Bereichen Pharmazeutika, Augenheilkunde und Generika ausgerichtet. Um schliesslich zu gewährleisten, dass Novartis langfristig ein leistungsstarkes Unternehmen bleibt, legt der Verwaltungsrat auch Ziele in Bereichen wie Qualität,

Talentmanagement, Integrität und Reputation fest, die durch die Novartis Werte und Verhaltensweisen untermauert werden.

VERGLEICH DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Um Leistungsträger für wichtige Positionen anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, ist es wichtig für uns, wettbewerbsfähige Vergütungsmöglichkeiten anzubieten. Für das Erreichen ihrer Ziele wird den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Allgemeinen die Zielvergütung gewährt, die dem mittleren Vergütungsniveau vergleichbarer Positionen in den Unternehmen der Vergleichsgruppe entspricht (siehe unten). Werden diese Leistungsziele verfehlt oder übertroffen, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- bzw. überschreiten.

Obwohl sich der Vergütungsausschuss bei der Eruiierung des angemessenen Vergütungsniveaus der Mitglieder der Geschäftsleitung an den Daten von Vergleichsunternehmen orientiert, werden alle vergütungsbezogenen Entscheidungen letztlich auf der Grundlage der spezifischen Geschäftsbedürfnisse von Novartis und der Leistungsbeiträge des Einzelnen getroffen.

Der Vergütungsausschuss prüft die Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung einmal pro Jahr und vergleicht das Ergebnis mit dem Vergütungsniveau ähnlicher Positionen in Vergleichsunternehmen. Zu diesem Zweck greift der Ausschuss auf Vergleichszahlen aus öffentlich zugänglichen Quellen sowie auf die Angaben von renommierten Marktdatenanbietern zurück. Sämtliche Daten werden anschliessend durch das vom Vergütungsausschuss eingesetzte unabhängige Beratungsunternehmen geprüft und bewertet, das auch unabhängige Recherchen und eigenständige Beratung zur Zielvergütung des CEO und weiterer Mitglieder der Geschäftsleitung erbringt.

Für die Vergütung des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung dienen Novartis die einschlägigen Daten ihrer globalen Mitbewerber in der Gesundheitsbranche, deren Geschäftsmodelle, Grösse und Bedarf an Talenten und Fähigkeiten mit Novartis vergleichbar sind. Der Vergütungsausschuss prüft die Unternehmen der Novartis Vergleichsgruppe einmal pro Jahr hinsichtlich der Vergütung und erörtert etwaige Anpassungen entsprechend der Entwicklung des Wettbewerbsumfelds in der Gesundheitsbranche.

VERGLEICHSUNTERNEHMEN

Abbott	AbbVie	Amgen
AstraZeneca	Bristol-Myers Squibb	Eli Lilly & Co.
GlaxoSmithKline	Johnson & Johnson	Merck & Co.
Pfizer	Roche	Sanofi

Innerhalb der Vergleichsgruppe gehört Novartis von den wichtigsten Eckdaten her (Marktkapitalisierung, Umsatz und operatives Ergebnis) zu den grössten Unternehmen.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

Im Jahr 2015 umfasste das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung folgende Bestandteile:

Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung		
Jährliche Basisvergütung	Pensions- und andere Leistungen	Jährliche Leistungsprämie	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)

FESTE VERGÜTUNG UND WEITERE LEISTUNGEN

JÄHRLICHE BASISVERGÜTUNG

Die Höhe der Basisvergütung richtet sich nach den wesentlichsten Verantwortlichkeiten, dem Stellenprofil, der Erfahrung sowie den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Sie wird in bar, üblicherweise monatlich, ausbezahlt.

Die Basisvergütung wird jährlich überprüft. Hinter jeder Erhöhung stehen eine konkrete Anerkennung der Leistung und bestimmte Marktentwicklungen.

PENSIONS- UND ANDERE LEISTUNGEN

Der Hauptzweck von Pensions- und Versicherungsplänen ist die Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen im Hinblick auf Ruhestand, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod. Die Höhe und Art der Pensions- und Versicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und werden durch lokale Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften beeinflusst.

Die Unternehmenspolitik sieht vor, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Alle grösseren Pläne wurden mittlerweile nach Möglichkeit dieser Politik angepasst. Siehe auch Erläuterung 25 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung auf Seite 231.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften ausrichtet, sind unter anderem ein Geschäftswagen sowie Steuer- und Finanzplanungsdienstleistungen. Mitglieder der Geschäftsleitung, die ins Ausland entsendet wurden, erhalten auch Leistungen (u. a. Steuerausgleich) gemäss den Richtlinien des Unternehmens für internationale Entsendungen.

VARIABLE VERGÜTUNG

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

Für die jährliche Leistungsprämie des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung wird jeweils zu Beginn eines Leistungsjahres eine Zielleistungsprämie definiert, die einem Prozentsatz der jährlichen Basisvergütung entspricht. Die Zielleistungsprämie entspricht 150% der Basisvergütung des CEO und zwischen 90% und 120% der Basisvergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung und wird zur Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt. Die Formel zur Berechnung der jährlichen Zielleistungsprämie lautet wie folgt:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE

$$\text{Jährliche Basisvergütung} \times \text{Zielleistungsprämie \%} = \text{Zielwert der jährlichen Leistungsprämie}$$

Leistungskennzahlen

Die jährliche Leistungsprämie basiert auf einer Auszahlungsmatrix, die aus zwei Elementen besteht: einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und den Novartis Werten und Verhaltensweisen. Eine detaillierte Erläuterung folgt nachstehend.

Balanced Scorecard

Das erste Element, das für die Festlegung des Auszahlungsbetrags der jährlichen Leistungsprämie benutzt wird, ist die individuelle Bewertung, bei der die Gewichtung der Finanzziele auf Konzern- oder Divisionsebene 60% sowie der individuellen Ziele 40% beträgt. Ab 2015 wurde, wie letztes Jahr berichtet, Innovation im Rahmen der Finanzziele des Konzerns als Leistungskennzahl für die jährliche Leistungsprämie gestrichen und stattdessen als Leistungskennzahl in den langfristigen Leistungsplan aufgenommen. Der Vergütungsausschuss war der Ansicht, dass sich Innovationsbeiträge auf mehrjähriger Basis effektiver messen lassen. Nähere Einzelheiten zum Zielvereinbarungs- und Performance-Management-Prozess finden Sie auf Seite 121.

Finanzziele auf Konzern- oder Divisionsebene

Innerhalb der einzelnen Finanzziele auf Konzern- und Divisionsebene wird jede Kennzahl wie Umsatz und Reingewinn individuell gewichtet. Für den CEO und die Funktionsleiter gelten auf Konzernebene die gleichen Finanzziele (wie nachfolgend beschrieben). Anstelle der Konzernziele gelten für die Divisionsleiter divisionsspezifische Ziele, einschliesslich Umsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow als Prozentsatz des Umsatzes und Marktanteil der jeweiligen Division im Vergleich zu den Mitbewerbern. Der Verwaltungsrat legt die Finanzziele auf Konzern- und Divisionsebene jeweils zu Beginn eines Leistungsjahres bei konstanten Wechselkursen fest und beurteilt zum Ende desselben Jahres, inwiefern diese Ziele erreicht wurden.

Individuelle Ziele

Die individuellen Ziele für die Geschäftsleitungsmitglieder variieren je nach Verantwortungsbereichen und können zusätzliche finanzielle und nicht finanzielle Zielvorgaben beinhalten. Beispiele für zusätzliche finanzielle Zielvorgaben sind die Umset-

zung von Wachstums-, Produktivitäts- und Entwicklungsinitiativen. Nicht finanzielle Zielvorgaben umfassen unter anderem Geschäfts- und Mitarbeiterführung, Diversität der Belegschaft, Qualität, soziale Initiativen wie Zugang zu Medikamenten und ethische Geschäftspraktiken.

Zur Veranschaulichung wird in der untenstehenden Tabelle die individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) des CEO für 2015 gezeigt:

BALANCED-SCORECARD-KENNZAHLEN 2015 FÜR DEN CEO		
Leistungs-kennzahlen	Gewich-tung	Aufschlüsselung der Leistungskennzahlen
Finanzziele auf Konzernebene	60%	Nettoumsatz Konzern Nettoergebnis Konzern Reingewinn Konzern Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes
Individuelle Ziele des CEO	40%	Zusätzliche Finanzziele (z. B. EPS) Innovation und Wachstum Portfolio-Überprüfung Bereichsübergreifende Synergien Hochleistungsorganisation
Gesamtsumme	100%	

Novartis Werte und Verhaltensweisen

Das zweite Element, das im Rahmen der Festlegung des Auszahlungsbetrags der jährlichen Leistungsprämie benutzt wird, soll sicherstellen, dass die gewünschte Performance des Mitarbeitenden unter Einhaltung der höchsten Standards im Bereich verantwortungsvolle Geschäftsführung, wie in den Novartis Werten und Verhaltensweisen dargelegt, erzielt wird. Novartis verlangt von den Mitgliedern ihrer Geschäftsleitung, dass sie die richtigen Massnahmen ergreifen und sich mit voller Energie dafür einsetzen, Herausforderungen zu meistern, der Kundenzufriedenheit höchste Priorität beizumessen, sich stets ehrlich zu verhalten und solides ethisches und rechtmäßiges Geschäftsgebahren an den Tag zu legen. Von den Novartis Führungskräften wird erwartet, dass sie diese Verhaltensweisen jeden Tag vorleben und ihre Mitarbeitenden dazu animieren, es ihnen gleichzutun. Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ein wesentlicher Bestandteil der jährlichen Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder. Einzelheiten zum Leistungsbeurteilungsprozess anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen finden Sie auf Seite 122.

Leistungsbeurteilung und Festlegung der Auszahlung

Nach einer gründlichen Überprüfung der zwei Leistungskomponenten, die der jährlichen Leistungsprämie zugrunde liegen, d.h. die Bewertung des Leistungsbeitrags im Vergleich zu den Zielsetzungen für die individuelle Bewertung sowie die Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen, wird jedem Element ein Rating von 1 bis 3 zugewiesen.

Die nachstehende Auszahlungsmatrix zeigt, wie anschliessend – unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Leistungsbeitrag im Vergleich zur individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und der Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen – der Leistungsfaktor für die jährliche Leistungs-

prämie ermittelt wird. Der Vergütungsausschuss bestimmt daraufhin den endgültigen Auszahlungsfaktor für jedes Geschäftsleitungsmitglied unter Berücksichtigung der angegebenen Bandbreite. Die Auszahlung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

AUSZAHLUNGSMATRIX FÜR DIE JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE 2015		Auszahlung in %			
Leistung vs. Balanced Scorecard	Erwartungen übertroffen	3	60–90%	130–160%	170–200%
	Erwartungen voll erfüllt	2	0–70%	90–120%	130–160%
	Erwartungen teilweise erfüllt	1	0%	0–70%	60–90%
			1	2	3
			Erwartungen teilweise erfüllt	Erwartungen voll erfüllt	Erwartungen übertroffen
Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen					

Die Auszahlungsmatrix für die jährliche Leistungsprämie berücksichtigt den Leistungsbeitrag im Vergleich zu den Zielsetzungen der individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) sowie die Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen gleichermaßen.

Form und Zuteilung der Leistungsprämie

Die jährliche Leistungsprämie wird im März des auf die Leistungsperiode folgenden Jahres zur Hälfte in bar und zur Hälfte in Form von Novartis Aktien (oder gesperrten Aktieneinheiten, genannt RSUs) mit einer dreijährigen Sperrfrist gewährt. Gewährte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. Im Rahmen dieses Plans gewährte RSUs sind weder dividenden- noch ausschüttungs- noch stimmberechtigt. Nach Ablauf der Sperrfrist erfolgt die Auszahlung in Form frei verfügbarer Novartis Aktien oder in Form von American Depositary Receipts (ADRs).

Verlässt ein Planteilnehmender Novartis durch freiwilligen Austritt oder aufgrund von Fehlverhalten, verfallen die Aktien (und RSUs), deren Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses zu gewährleisten, dass die Regeln richtig angewendet werden, und festzulegen, ob unter aussergewöhnlichen Umständen Ausnahmen bewilligt werden sollen. So wird sichergestellt, dass die Zuteilung von Prämien im Falle einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses korrekt gehandhabt wird.

Die Mitglieder der Geschäftsleitung können auf Wunsch den Baranteil der jährlichen Leistungsprämie oder einen Teil davon in Form von Novartis Aktien oder ADRs (nur USA) beziehen, die keinen Bedingungen unterliegen. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar gewährt werden.

LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN

Novartis unterhält zwei langfristige Vergütungspläne für die Geschäftsleitung (den langfristigen Leistungsplan und den langfristigen relativen Leistungsplan). Beide Vergütungspläne funktionieren in identischer Weise mit Ausnahme der Leistungsziele, die zur Anwendung gelangen.

Zuteilung langfristiger Leistungsprämien

Zu Beginn jeder Leistungsperiode erhalten die Mitglieder der Geschäftsleitung im Rahmen der beiden langfristigen Vergütungspläne eine Zielanzahl Performance Share Units (PSUs), die nach der folgenden Formel berechnet wird:

STUFE 1	Jährliche Basisvergütung	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
STUFE 2	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl PSUs

Ablauf der Sperrfrist für langfristige Leistungsprämien

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode passt der Vergütungsausschuss die Anzahl der PSUs anhand der tatsächlichen Leistung im Vergleich zur Zielvorgabe an.

Zielanzahl RSUs	x	Leistungs-faktor	=	Endgültig zugeteilte PSUs + Dividenden-gegenwerte
-----------------	---	------------------	---	---

Der Leistungsfaktor bewegt sich zwischen 0% und 200% der Zielvergütung. Jede endgültig gewährte PSU wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine Novartis Aktie umgewandelt. PSUs sind nicht stimmberechtigt, doch erhalten die Mitarbeitenden einen Dividendengegenwert, der in zusätzliche PSUs reinvestiert und am Ende der Sperrfrist insoweit ausbezahlt wird, als die Leistungsziele erreicht wurden. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar gewährt werden.

Verlässt ein Planteilnehmender Novartis durch freiwilligen Austritt oder infolge Kündigung durch das Unternehmen wegen Fehlverhaltens, werden keine Prämien gewährt. Wird das Arbeitsverhältnis mit einem Teilnehmenden durch Novartis aus anderen Gründen als Leistung oder Verhalten beendet, erfolgt eine anteilmässige Auszahlung der Leistungsprämie in Bezug auf die im Unternehmen verbrachte Zeit während der Leistungsperiode. In diesem Fall wird die Prämie am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperrfrist ausbezahlt (nicht vorzeitig) und die Höhe der Prämie wird – sofern eine Beurteilung überhaupt möglich ist – anhand der tatsächlichen Leistung sowie weiterer Bedingungen wie der Einhaltung des Wettbewerbsverbots bestimmt. Mitglieder der Geschäftsleitung, die Novartis verlassen, weil sie in den bewilligten Vorruhestand oder Ruhestand treten, versterben oder berufsunfähig sind, wird die volle Prämie am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperr-

frist ausbezahlt (eine vorzeitige Auszahlung erfolgt nur im Todesfall). Die Höhe der Prämie wird – sofern eine Beurteilung überhaupt möglich ist – anhand der tatsächlichen Leistung sowie weiterer Bedingungen wie der Einhaltung des Wettbewerbsverbots bestimmt. Weitere Einzelheiten dazu können der Erläuterung 26 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung entnommen werden (Seite 235).

Es liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses zu gewährleisten, dass die Regeln richtig angewendet werden, und festzulegen, ob unter aussergewöhnlichen Umständen Ausnahmen bewilligt werden sollen. So wird sichergestellt, dass die Zuteilung von Prämien im Falle einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses korrekt gehandhabt wird.

Langfristiger Leistungsplan (LTPP)

Dies ist der erste der zwei langfristigen Vergütungspläne.

Übersicht

Der LTPP, der nachfolgend beschrieben wird, wurde dem CEO und den Mitgliedern der Geschäftsleitung erstmals im Jahr 2014 gewährt. Die Zielleistungsprämie entspricht 200% der Basisvergütung des CEO und zwischen 140% und 190% der Basisvergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung. Weitere Führungskräfte in Schlüsselpositionen mit massgeblichem Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis wurden ab 2015 zur Teilnahme am LTPP eingeladen.

In früheren Vergütungsberichten (2013 und früher) wurde auf einen anderen Leistungsplan Bezug genommen, der ebenfalls LTPP hiess. Im vorliegenden Vergütungsbericht (wie auch im Vergütungsbericht 2014) wurde dieser Plan umbenannt. Er wird fortan als „Old Long-Term Performance Plan (OLTTP)“ bezeichnet. Eine Beschreibung des OLTTP finden Sie auf Seite 130–131.

Leistungskennzahlen

Die Prämien im Rahmen des LTPP basieren auf Dreijahresleistungsziele und teilen sich wie folgt auf:

	75% Finanzkennzahl	25% Innovation
Kennzahl	Novartis Cash Value Added	Bis zu 10 wichtige Meilensteine der Innovation
CEO und Funktionsleiter	100% Konzern	Gewichteter Durchschnitt der Divisionsleistung
Divisionsleiter		100% Division

Finanzkennzahl (Novartis Cash Value Added): 75% des LTPP

Der Novartis Cash Value Added (NCVA) ist eine Kennzahl, die Anreize bezüglich Umsatzwachstum, Margenverbesserung und Ressourceneffizienz setzt. Eine Zusammenfassung der Berechnung findet sich nachfolgend:

BERECHNUNGSFORMEL FÜR DEN NCVA

bei konstanten Wechselkursen

Operatives Ergebnis+ Abschreibungen, Wertminderungen und Bereinigungen für Gewinne/
Verluste aus nicht-operativen Finanzanlagen

– Steuern

– Kapitalnutzungskosten (basierend auf WACC¹) des Bruttobetriebsvermögens**= NCVA²**¹ WACC = Weighted Average Cost of Capital (gewichtete durchschnittl. Kapitalkosten)² NCVA = (Cash Flow Return On Investment % – WACC) x Bruttobetriebsvermögen

Die NCVA-Ziele werden unter Berücksichtigung der erwarteten Wachstumsraten beim Umsatz, beim operativen Ergebnis und bei den Erträgen des investierten Kapitals unter gleichbleibenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

Der NCVA-Leistungsfaktor wird jeweils am Ende des Leistungszyklus zu konstanten Wechselkursen berechnet. Der NCVA-Leistungsfaktor ist mit einem Auszahlungshebel von 1:3 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führt zu einer Änderung von 3% in der Auszahlung (eine Zielerreichung von 105% würde beispielsweise zu einem Auszahlungsfaktor von 115% führen). Sinkt die Leistung über die dreijährige Sperrfrist unter 67% des Zielwerts, erfolgt keine Auszahlung für diesen Teil des LTPP. Beträgt die Leistung über die dreijährige Sperrfrist mehr als 133% des Zielwerts, ist die Auszahlung für diesen Teil des LTPP auf 200% des Ziels beschränkt.

Die so ermittelte Leistung wird um ungeplante wesentliche Ereignisse im Leistungszyklus bereinigt (z.B. bedeutende Fusions- oder Übernahmetransaktionen).

Innovationskennzahl: 25% des LTPP

Innovation ist ein Schlüsselement der Strategie von Novartis. Zu Beginn des Leistungszyklus werden Innovationsziele auf Divisionsebene festgelegt. Sie umfassen jeweils bis zu zehn Meilensteine, die den wichtigsten Meilensteinen der Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den einzelnen Divisionen entsprechen. Diese Meilensteine werden wegen ihres potenziellen Einflusses auf die künftigen Erlöse von Novartis oder aufgrund ihres potenziellen qualitativen Einflusses auf Forschung, Medizin, Behandlung oder Versorgung der Patienten ausgewählt.

Für diese Kennzahl wurde eine Auszahlungsmatrix entwickelt, die für die Erreichung der Meilensteinvorgaben eine Auszahlung in Höhe von 0%–150% vorsieht. Falls alle Meilensteinvorgaben erreicht werden, kann für eine zusätzliche nachgewiesene ausserordentliche Zielerreichung eine Auszahlung in Höhe von 150%–200% gewährt werden. Der CEO und die Funktionsleiter erhalten den gewichteten Durchschnitt der Innovationsprämien der Divisionen.

Das Research & Development Committee unterstützt den Verwaltungsrat und den Vergütungsausschuss bei der Vereinbarung der Innovationsziele und – am Ende des Leistungszyklus – bei der Beurteilung der Zielerreichung.

Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP)

Dies ist der zweite der zwei langfristigen Vergütungspläne.

Übersicht

Der LTRPP wurde dem CEO und den Mitgliedern der Geschäftsleitung erstmals im Jahr 2014 gewährt. Die Zielleistungsprämie entspricht 100% der Basisvergütung des CEO und zwischen 30% und 90% der Basisvergütung der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung.

Leistungskennzahl

Der LTRPP beruht auf der Entwicklung der langfristigen Gesamtaktienrendite des Konzerns (TSR) über rollende Dreijahresleistungsperioden im Vergleich zu den zwölf Vergleichsunternehmen in der Gesundheitsbranche. Die TSR wird in USD berechnet und entspricht dem Anstieg des Aktienkurses zuzüglich Dividenden über die dreijährige Leistungsperiode. Der Berechnung liegen die veröffentlichten Standard-TSR-Daten von Bloomberg zugrunde, die öffentlich zugänglich sind.

Der Vergleichsgruppe für den Leistungszyklus 2015–2017 gehören die Unternehmen an, die auch zum Vergleich der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung herangezogen werden. Sie setzt sich zusammen aus Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Co., GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi.

Am Ende der Leistungsperiode werden alle Unternehmen nach der von ihnen erzielten TSR eingestuft. Die Höhe der Auszahlung hängt von der Position von Novartis in der Vergleichsgruppe ab, wie der nachstehenden Matrix zu entnehmen ist:

AUSZAHLUNGSMATRIX

Position in Vergleichsgruppe	Auszahlungsbandbreite
Positionen 1–3	160–200%
Positionen 4–6	100–140%
Positionen 7–10	20–80%
Positionen 11–13	0%

Der Vergütungsausschuss setzt die Auszahlung innerhalb der angegebenen Bandbreite fest. Dabei berücksichtigt er Faktoren wie die absolute TSR, die allgemeinen Konjunkturbedingungen, Wechselkursschwankungen sowie andere unvorhersehbare Situationen.

KOMMUNIKATION DER ZIELE UND DER ZIELERREICHUNG

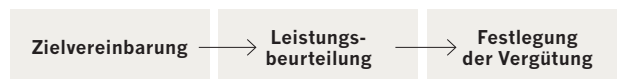
Im Einklang mit unserem Prinzip, den Aktionären die Beurteilung des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensleistung und der Vergütung zu ermöglichen, werden die Finanz-, Innovations- und individuellen Ziele unter der jährlichen Leistungsprämie und dem LTPP sowie die Zielerreichung am Ende des jeweiligen Leistungszyklus im Vergütungsbericht offengelegt. Die für die jährliche Leistungsprämie und den LTPP relevanten Ziele sind zum Zeitpunkt der Festsetzung als vertraulich zu behandeln. Eine Offenlegung der Ziele würde wesentliche Einblicke in die zukunftsgerichteten Strategien von Novartis ermöglichen und somit zu einem Wettbewerbsnachteil für das Unternehmen führen.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2016

Der Vergütungsausschuss hat das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung beurteilt und beschlossen, dass es im Jahr 2016 unverändert bleibt. Nach Ansicht des Vergütungsausschusses funktioniert das System ordnungsgemäss; zudem unterstützt es die Strategie des Unternehmens und ist auf die in der Praxis und am Markt anerkannten Praktiken abgestimmt.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS DER GESCHÄFTSLEITUNG

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur wendet Novartis weltweit einen einheitlichen Leistungsbeurteilungprozess an, der auf quantitativen und qualitativen Kriterien wie den Novartis Werten und Verhaltensweisen basiert. Alle Novartis Mitarbeitenden, einschliesslich des CEO und der Mitglieder der Geschäftsleitung, durchlaufen einen dreistufigen formalen Prozess.



ZIELVEREINBARUNG FÜR DEN CEO

Zu Jahresbeginn legt der CEO sowohl dem Vergütungsausschuss als auch dem Verwaltungsrat die für die variablen Vergütungspläne von Novartis massgeblichen Finanz- und Innovationsziele auf Konzern- und Divisionsebene zur Genehmigung vor. Zugleich bespricht der CEO seine individuellen Ziele für das kommende Jahr mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats.

Der Verwaltungsrat überprüft und genehmigt diese Ziele, die anschliessend in die jährliche Leistungsprämie und die langfristigen Vergütungspläne integriert werden.

Jährliche Leistungsprämie

Die vom CEO vorgeschlagenen Finanzziele auf Konzernebene sowie seine individuellen Ziele werden sowohl vom Vergütungsausschuss als auch vom Verwaltungsrat geprüft und danach genehmigt. Die vereinbarten Ziele für die jährliche Leistungsprämie unterstützen unser Ziel, das führende Unternehmen in der Gesundheitsbranche zu sein.

Finanz- und Innovationskennzahl im Rahmen des LTPP

Die NCVA-Zielvorgabe basiert auf dem vom Verwaltungsrat genehmigten langfristigen strategischen Plan des Unternehmens. Dieser strebt langfristiges nachhaltiges Wachstum, dauerhafte Produktivität sowie eine effiziente Nutzung der Unternehmensressourcen an. Der Vergütungsausschuss ist überzeugt, dass das NCVA-Ziel hoch genug angesetzt ist, um langfristig Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen.

Die Innovationsziele des LTPP sind weitgehend abgestimmt auf die wichtigsten Entwicklungsprojekte, die in der Pipelineübersicht aufgeführt sind (siehe Seite 52). Die Ziele werden von den Divisionen vorgelegt und anschliessend vom Research & Development Committee geprüft. Den Schwerpunkt der Innovationsziele bilden anspruchsvolle Meilensteine, die von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg des Unternehmens sind; dabei sollte es sich um branchenführende oder erstklassige Entwicklungsprojekte handeln, welche die Behandlungsergebnisse für die Patienten weltweit erheblich verbessern.

Relative TSR: 100% des LTRPP

Die Auszahlungsmatrix für den LTRPP findet sich auf Seite 120. Der Vergütungsausschuss ist der Ansicht, dass die genehmigten Auszahlungen im Einklang mit dem bei Novartis geltenden Prinzip der leistungsorientierten Vergütung stehen. Hierzu gehört auch eine wesentliche Verringerung der tatsächlichen Auszahlung im Verhältnis zur angestrebten Auszahlung, falls die TSR des Unternehmens unter dem Durchschnittswert der Vergleichsunternehmen von Novartis liegt.

LEISTUNGSBEURTEILUNG DES CEO

Der Verwaltungsrat beurteilt periodisch die vom Konzern erzielte Geschäftsperformance und die vom CEO erreichten Fortschritte auf Basis der für ihn geltenden Geschäfts- und Vergütungsziele. Zur Jahresmitte überprüft der Verwaltungsratspräsident die Leistung des CEO.

Für die Jahresendprüfung bereitet der CEO die von ihm erzielten Ergebnisse vor und präsentiert diese zuerst dem Präsidenten des Verwaltungsrats und später dem Gesamtverwaltungsrat. Dabei vergleicht er die tatsächlich erzielte Leistung mit den zu Jahresbeginn vereinbarten Zielen und berücksichtigt hierbei das geprüfte Jahresergebnis sowie eine Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen. Bei der Jahresendprüfung bespricht der Verwaltungsrat die Leistung des CEO in dessen Abwesenheit und beurteilt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht wurden. Ausserdem vergleicht er die Ergebnisse soweit möglich mit Vergleichsunternehmen, wobei allgemeine wirtschaftliche und finanzielle Kriterien sowie branchenspezifische Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO anschliessend die Leistungsbeurteilung mit.

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG FÜR DEN CEO

In seiner Januar-Sitzung entscheidet der Verwaltungsrat auf Empfehlung des Vergütungsausschusses über die variable Vergütung des CEO für frühere Leistungszyklen und über dessen Zielvergütung für das kommende Jahr. Der CEO ist an dieser Sitzung nicht anwesend. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO seine Entscheidungen anschliessend mit.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSPROZESS DER WEITEREN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG (OHNE CEO)

Die Mitglieder der Geschäftsleitung legen die Finanz- und Innovationsziele auf Divisionsebene zuerst dem CEO und anschliessend sowohl dem Verwaltungsrat als auch dem Vergütungsausschuss zur Genehmigung vor. Ausserdem legen die Mitglieder der Geschäftsleitung ihre individuellen Ziele zusammen mit dem CEO fest. Dieser überprüft ihre Leistungen jeweils zur Jahresmitte und zum Jahresende.

Nach seiner Beurteilung trifft sich der CEO am Jahresende mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats, der die Leistungen der Geschäftsleitungsmitglieder überprüft. In der Sitzung des Verwaltungsrats präsentiert der CEO anschliessend seine empfohlenen Leistungsbewertungen für die Geschäftsleitungsmitglieder und bespricht diese mit dem Verwaltungsrat.

Im Beisein des CEO und unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Verwaltungsrats entscheidet der Vergütungsausschuss dann in seiner Januar-Sitzung über die variable Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung für das abgelaufene Geschäftsjahr und über deren Zielvergütung für das kommende Jahr. Der Vergütungsausschuss informiert den Verwaltungsrat über seine endgültigen Entscheidungen und der CEO teilt den Mitgliedern der Geschäftsleitung diese Entscheidungen anschliessend mit.

BEURTEILUNG ANHAND DER NOVARTIS WERTE UND VERHALTENSWEISEN

Die Einhaltung konkreter Werte und Verhaltensweisen sind seit der Gründung des Unternehmens fester Bestandteil des Vergütungssystems von Novartis. Zur Stärkung der Unternehmenskultur wurden 2015 die neuen Novartis Werte und Verhaltensweisen eingeführt: Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Leistung, Mut und Integrität.

Was wir schätzen	Beobachtete Verhaltensweisen
Innovation durch Experimente und Erarbeitung von Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> — Experimentiert und ermutigt andere zu Experimentieren — Geht Risiken zum Nutzen von Patienten und Kunden intelligent ein — Findet neue Lösungen rasch und einfach
Qualität durch Stolz auf eine ausserordentlich gute Erledigung von Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> — Sucht stets nach besseren Methoden — Geht keine Kompromisse bei Qualität und Sicherheit ein und strebt nach Exzellenz — Arbeitet laufend an der Förderung eigener Stärken und der Verbesserung von Schwächen
Zusammenarbeit durch gezielten Einsatz leistungsstarker Teams mit Vielfalt und Einbezug	<ul style="list-style-type: none"> — Setzt auf Zusammenarbeit in Hochleistungsteams — Kennt sich selbst und hat Einfluss auf andere — Begrüssst Vielfalt und Einbezug von Stilen, Ideen und Perspektiven
Leistung durch Prioritätensetzung und rasche Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> — Strebt Ziele leidenschaftlich an, gibt sich besondere Mühe — Stellt Teamergebnisse über den eigenen Erfolg, erkennt Beiträge anderer an — Setzt Prioritäten, trifft Entscheidungen und setzt sie rasch um
Mut durch Meinungsäusserung und das Geben und Empfangen von Feedback	<ul style="list-style-type: none"> — Äussert seine Meinung und stellt Normen in Frage — Steht dazu, wenn etwas nicht gelingt, lernt aus Misserfolgen — Gibt und empfängt konstruktives Feedback
Integrität durch das Verfechten und Anwenden hoher ethischer Standards Tag für Tag	<ul style="list-style-type: none"> — Handelt nach hohen ethischen Standards — Ist bescheiden, fürsorglich, zeigt Vertrauen, Respekt und Empathie — Lebt nach dem Verhaltenskodex, selbst bei Widerstand oder Schwierigkeiten

Diese Werte sind in alle Aspekte der Laufbahn der Mitarbeitenden bei Novartis integriert – von der Rekrutierung und Entwicklung über Beförderungen, Leistungs- und 360-Grad-Beurteilungen, Mitarbeiterbefragungen zur Unternehmensorganisation bis hin zu Leistungsprämien zur Honorierung der an unseren Werten gemessenen individuellen und unternehmensweiten Leistungen. Als Teil des jährlichen Prozesses zur Gewährung von Leistungsprämien wurden entsprechende Schulungsprogramme und Toolkits entwickelt, um das eigene und das Verhalten anderer im Zusammenhang mit den sechs neuen Werten beurteilen zu können. Sie gehören zu den Elementen, an denen die Leistung der Mitarbeitenden gemessen wird.

Im Verlauf von 2015 verbesserten wir die Rahmenbedingungen für die Messung der individuellen Leistung anhand unserer Werte weiter. Damit stellen wir sicher, dass auf allen Unternehmensebenen faire, objektive Beurteilungen durchgeführt werden. Die Beurteilung ist Teil einer strengen Prüfung der Managementprozesse, in deren Rahmen die Einhaltung der Novartis Werte und Verhaltensweisen, basierend auf global definierten Grundsätzen, beurteilt wird. Die Beurteilung findet zunächst während eines Gesprächs zwischen den Mitarbeitenden und ihren Linienvorgesetzten statt. Darauf folgt eine Abstimmung und Validierung auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens. Ziel ist es, eine faire, einheitliche, objektive und transparente Bewertung zu ermöglichen. Bei den Abstimmungssitzungen tauschen die Linienvorgesetzten die vorgeschlagenen Bewertungen der ihnen direkt unterstellten Mitarbeitenden mit gleichgestellten Kollegen aus. Damit soll gewährleistet werden, dass alle Vorgesetzten die gleichen Grundsätze anwenden sowie Input und Feedback zu beobachteten Verhaltensweisen erhalten.

Die Beurteilung des CEO und der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen wird durch den Verwaltungsrat abgestimmt.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

VERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2015

Die Vergütung des CEO im Jahr 2015 wird in diesem Abschnitt näher beschrieben:

Basisvergütung: Die Basisvergütung des CEO für das Jahr 2015 blieb bei CHF 2 060 500.

Zusatzleistungen: Im Jahr 2015 erhielt der CEO Pensionsleistungen in Höhe von CHF 175 289 sowie andere Vergütungen im Wert von CHF 88 432.

Jährliche Leistungsprämie: Die jährliche Leistungsprämie beruht auf konstanten Wechselkursen, um die operative, vom Management beeinflussbare Geschäftsentwicklung zu reflektieren. Insgesamt hat das Unternehmen seine vom Verwaltungsrat festgesetzten Finanzziele für das Geschäftsjahr grösstenteils erfüllt. Die Performance von Alcon und die Abkühlung in den Schwellenmärkten wirkten sich negativ auf die Ergebnisse des Konzerns aus, was jedoch durch die ausgezeichneten Ergebnisse von Pharmaceuticals und Sandoz wieder ausgeglichen wurde. Während der Konzern leicht hinter seinem Umsatzziel zurückblieb, lag er beim Reingewinn geringfügig über dem Zielwert, was in erster Linie strikten Kostenkontrollmassnahmen zu verdanken war. Hinsichtlich des Nettoergebnisses wurde das Ziel massgeblich übertroffen, hauptsächlich aufgrund der geringeren Kosten für Konzernfunktionen und Steuern. Die Performance beim Free Cashflow des Konzerns in Prozent vom Umsatz übertraf den Zielwert leicht, was vor allem auf höhere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit zurückzuführen war.

Die Wechselkursschwankungen hatten einen stark negativen Einfluss auf die Erreichung der Zielwerte (Minus von USD 5,2 Mrd. beim Umsatz, von USD 1,6 Mrd. beim Reingewinn und von 1,6 Mrd. beim FCF), die für die Berechnung der jährlichen Leistungsprämie berichtigt wurden.

INDIVIDUELLE BEWERTUNG 2015 (BALANCED SCORECARD) DES CEO

	Leistungskennzahlen für fortzuführende Geschäftsbereiche (Gewichtung)	Ziel ¹	Zielerreichung ² (bei konstanten Wechselkursen)
Finanzziele auf Konzernebene (60%)	Nettoumsatz Konzern (30%)	USD 55 289 Mio.	Leicht unterschritten
	Nettoergebnis von Corporate ³ (20%)	USD –2 284 Mio.	Massgeblich übertroffen
	Reingewinn Konzern (30%)	USD 8 966 Mio.	Leicht überschritten
	Free Cashflow Konzern in % des Nettoumsatzes (20%)	20,5%	Leicht überschritten
	Allg. Erreichung der Finanzziele auf Konzernebene		Ziel leicht übertroffen
	Zusätzliche wichtige Finanzziele für fortzuführende Geschäftsbereiche Die zusätzlichen Finanzziele wurden nicht alle erreicht. Einschliesslich Anpassungen und bei konstanten Wechselkursen wurden die Ziele für das operative Kernergebnis, den Gewinn je Aktie und den Kerngewinn je Aktie erreicht; das Ziel für das ausgewiesene operative Ergebnis wurde dagegen leicht verfehlt. Die Wachstumsmärkte und der Marktanteil im Vergleich zu den Mitbewerbern (Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz) lagen unter den Vorgaben (Letzterer hauptsächlich wegen Währungseffekten).		Leicht unterschritten
	Innovation und Wachstum 2015 war erneut ein hervorragendes Jahr für Innovation und Wachstum. Das Unternehmen erlangte 20 wesentliche Zulassungen und reichte 14 wesentliche Zulassungsanträge ein. Novartis erhielt die meisten FDA-Zulassungen ⁴ in der Branche (4 von 45 neuen Medikamenten). 2015 wurden mit <i>Entresto</i> (Zulassung in der EU), <i>Cosentyx</i> (Zulassung für AS und PsA in der EU) und Zulassungsanträgen für die Biosimilars <i>Etanercept</i> und <i>Pegfilgrastim</i> wesentliche Meilensteine für Innovationen erreicht. <i>Zarxio</i> wurde als erstes Biosimilar unter dem BPCIA-Zulassungsverfahren in den USA zugelassen. Sandoz erhielt in den USA die Zulassung für <i>Glatopa</i> . Die Einheit NIBR rief ein neues immun-onkologisches Forschungsteam ins Leben. Dieses erzielte massgebliche Fortschritte beim Aufbau eines Portfolios, das verschiedene Arzneimittelkandidaten umfasst, die bereits in klinischen Studien untersucht werden, und weitere, die bis Ende 2016 in die klinische Entwicklung aufrücken dürften.		Übertroffen
Individuelle Ziele (40%)	Überprüfung des Portfolios Am 2. März 2015 meldete Novartis den Abschluss der Transaktionen mit GSK und am 31. Juli 2015 die Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL. Damit hat das Unternehmen die Portfolioumgestaltung früher als geplant abgeschlossen (ursprüngliches Ziel: 2. Halbjahr 2015). Insgesamt 17 000 Mitarbeitende wurden von Novartis zu GSK und CSL transferiert. Die Portfolioüberprüfung hat die Marktstellung von Novartis gestärkt. Novartis ist nun ein fokussierteres Unternehmen, das über führende Positionen in den Bereichen Pharmazeutika, Generika und Augenheilkunde verfügt.		Leicht übertroffen
	Divisionsübergreifende Synergien Die Novartis Business Services, unsere Shared-Services-Organisation, setzten ihre Prioritäten weiterhin um, und die Umgestaltung der Organisation verläuft nach Plan. Durch die Nutzung von Skaleneffekten konnte Novartis rund USD 3 216 Millionen gewinnen (Ziel: USD 2 746 Millionen). Im Jahr 2015 kündigten wir an, sechs Produktionsstandorte zu schliessen oder zu veräussern. Alle diese Massnahmen trugen dazu bei, die Produktivität des Unternehmens zu steigern.		Übertroffen
	Leistungsstarke Organisation (z. B. Qualität, Talentmanagement) Im Berichtsjahr wurden im Netzwerk von Novartis 192 Inspektionen, davon 31 durch die FDA, durchgeführt. 189 der 192 Inspektionen erzielten ein gutes oder zufriedenstellendes Ergebnis. Das Resultat dreier Inspektionen ist noch ausstehend. Zudem führte das Unternehmen die Optimierung seiner Compliance- und Integritätsprozesse sowie der Novartis Werte und Verhaltensweisen fort. Es wurde eine neue Strategie für das Talentmanagement eingeführt, und hinsichtlich Talentpipeline und Talentmanagementinitiativen wurden Fortschritte erzielt. Das Unternehmen bekam einzelne Herausforderungen im Compliance- und Reputationsbereich zu spüren.		Ziel erreicht
	Allg. Erreichung der individuellen Ziele		Ziel erreicht

¹ Das Ziel basiert auf einer Wechselkurs-Prognose vom Juli 2014.

² Bereinigt um signifikante Wechselkursschwankungen (in USD, Umsatz: –5,2 Mrd., Reingewinn und FCF jeweils: –1,6 Mrd.) und weitere Anpassungen, einschliesslich Ertragsveränderungen der assoziierten Gesellschaften.

³ Umfasst die Kosten von Konzernfunktionen, den Ertrag der assoziierten Gesellschaften, den Nettofinanzieraufwand und -ertrag sowie Steuern.

⁴ Quelle: FDA's Center for Drug Evaluation and Research's (CDER's) 2015 Annual Report.

Im Anschluss an eine gründliche Leistungsbeurteilung, einschliesslich der ermittelten Novartis Werte und Verhaltensweisen (weitere Einzelheiten zum Leistungsbeurteilungsprozess sowie zur Ermittlung der Novartis Werte und Verhaltensweisen finden sich auf Seite 122), legte der Vergütungsausschuss den Leistungsfaktor für die jährliche Leistungsprämie des CEO mit 100% fest. Der Wert der gewährten jährlichen Leistungsprämie des CEO wurde wie folgt festgelegt:

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE DES CEO 2015

	Jährliche Basisvergütung CHF 1 000	x	Zielleistungsprämie %	x	Leistungs- faktor %	=	Endgültige Prämie CHF 1 000
Jährliche Leistungsprämie	2 061	x	150%	x	100%	=	3 091 ¹

¹ 50% der jährlichen Leistungsprämie wurden in bar und 50% in Form von 19 390 gesperrten Aktieneinheiten mit einer dreijährigen Sperrfrist ausgerichtet.

Die folgende Tabelle zeigt, wie die gewährten Prämien der langfristigen Leistungspläne des CEO für 2015 ermittelt wurden. Die Prämien wurden unter dem LTPP und dem LTRPP gewährt und werden je nach Zielerreichungsgrad der Leistungsbedingungen des Leistungszyklus 2015–2017 entrichtet. Auf den Seiten 119–120 werden die langfristigen Leistungspläne näher umschrieben.

ZUGETEILTE LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN DES CEO FÜR DEN ZYKLUS 2015–2017

	Jährliche Basisvergütung (in CHF 1 000)	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung (in CHF 1 000)	Zielanzahl PSUs ¹
LTPP	2 061	x	200%	=	4 122	48 626
LTRPP	2 061	x	100%	=	2 061	24 313

¹ Die Zielerreichung wird im Vergütungsbericht 2017 ausgewiesen. Der Wert bei der Zuteilung wurde in eine Zielanzahl an PSUs umgewandelt; als Basis diente ein Aktienkurs von CHF 84,75 je Aktie von Novartis.

ZIELVERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2015

Im Januar 2015 bestand die Zielvergütung des CEO zu 18% aus einer jährlichen Basisvergütung, zu 2% aus Pensionsleistungen und anderen Vergütungen, zu 27% aus der jährlichen Leistungsprämie und zu 53% aus der langfristigen Leistungsprämie. Die langfristige Leistungsprämie wurde im Verhältnis 2:1 auf den LTPP und den LTRPP aufgeteilt.

TABELLEN ZUR VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG (GEPRÜFT DURCH DIE REVISIONSSTELLE)

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütungen, die dem CEO und den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre im Jahr 2015 erbrachten Leistungen bezahlt oder zugeteilt wurden.

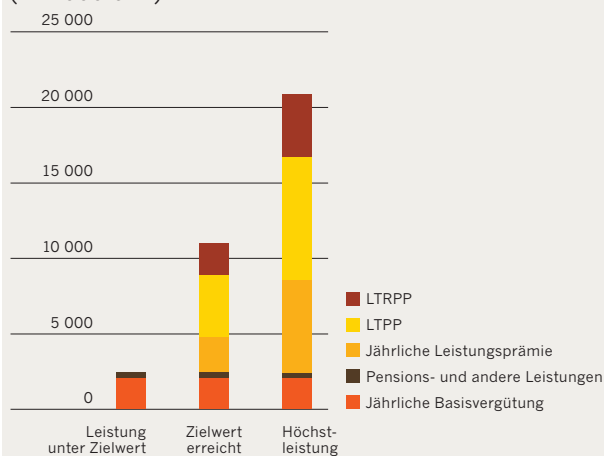
ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in der Tabelle ausgewiesene jährliche Leistungsprämie bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr (d.h., alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2015 gewährt wurden, sind in voller Höhe ausgewiesen). Darin eingeschlossen sind die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie zugeteilten gesperrten Aktien und Aktienrechte (RSUs), deren Sperrfrist gemäss den Planregeln drei Jahre nach der Zuteilung abläuft. Für den LTPP und LTRPP sind die Zielwerte (basierend auf einer Zielerreichung von 100%) zum Zeitpunkt der Zuteilung aufgeführt.

Der Leistungs- und Auszahlungswert des LTPP und LTRPP für die Leistungszyklen 2015–2017 werden im Vergütungsbericht 2017 ausgewiesen. Der Zielerreichungswert und der tatsächliche Leistungswert des LTPP nach Ablauf der Sperrfrist für den Leistungszyklus 2013–2015 werden in einer getrennten Tabelle auf Seite 131 dargestellt.

VERGÜTUNGSMÖGLICHKEIT DES CEO IM JAHR 2015¹

(in 1 000 CHF)



¹ Die Werte des LTPP und LTRPP berücksichtigen weder die Aktienkursentwicklung in der Leistungsperiode noch den Anspruch auf den Dividendengegenwert.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

In der Darstellung der in diesem Vergütungsbericht enthaltenen Tabellen und um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, werden Novartis Aktien und ADRs zu ihrem Marktwert am Tag der Zuteilung offengelegt. Der Marktwert ist der an diesem Tag an der Börse kotierte Schlusskurs. Gesperrte Aktien und Aktienrechte (RSUs) werden zum Wert

der zugrunde liegenden Novartis Aktien und ADRs offengelegt. PSUs werden zum Zweck dieses Vergütungsberichts ebenfalls zum Wert der zugrunde liegenden Novartis Aktien und ADRs am Zuteilungstag bewertet und zum Zielwert offengelegt, wobei von einer Zielerreichung von 100% nach Ablauf der Sperrfrist ausgegangen wird.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015¹

	Feste Vergütung und Pensionsleistungen			Variable Vergütung					Andere Vergütungen	Gesamtvergütung	
	Währung	Basisvergütung	Pensionsleistungen	Leistungsprämie 2015		LTPP Zyklus 2015-2017	LTRPP Zyklus 2015-2017	Betrag ⁵			Betrag ⁶
		Bar (Betrag)	Betrag ²	Bar (Betrag)	Aktien (Wert bei Zuteilung) ³	PSUs (Zielwert bei Zuteilung) ⁴	PSUs (Zielwert bei Zuteilung) ⁴				
Joseph Jimenez (CEO)	CHF	2 060 500	175 289	1 545 375	1 545 383	4 121 054	2 060 527	88 432	11 596 560		
Steven Baert	CHF	653 333	158 099	543 900	543 953	960 048	256 030	94 716	3 210 079		
Felix R. Ehrat	CHF	892 500	153 054	648 875	648 917	1 521 517	447 565	12 669	4 325 097		
David Epstein	USD	1 400 000	362 819	1 428 000	1 428 054	2 520 001	1 260 050	569 737	8 968 661		
Mark C. Fishman ⁷	USD	990 000	248 910	861 300	861 323	1 881 089	891 021	129 825	5 863 468		
Richard Francis	CHF	716 667	193 635	599 400	599 424	1 080 054	360 018	954 170	4 503 368		
Jeff George	USD	956 539	200 946	158 400	158 404	1 536 056	576 009	1 260 286	4 846 640		
Harry Kirsch	CHF	950 000	160 431	757 625	757 628	1 480 074	647 575	51 476	4 804 809		
Brian McNamara (bis 1. März 2015) ⁸	USD	131 154	69 008	115 100	0	58 361	11 751	40 670	426 044		
Andrin Oswald (bis 1. März 2015) ⁸	CHF	138 333	27 634	136 500	0	64 580	13 899	283 236	664 182		
André Wyss	CHF	735 000	127 237	0	1 176 053	1 102 513	294 083	83 688	3 518 574		
Total⁹	CHF	9 490 269	1 843 151	6 695 906	7 624 994	16 094 751	6 713 188	3 491 962	51 954 221		

Die Vergütungsbeträge 2014 sind auf der nächsten Seite zu finden.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten von Geschäftsleitungsmitgliedern, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Enthält den Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung im Jahr 2015 im Einklang mit IAS19. Enthält auch einen obligatorischen Arbeitgeberbeitrag in Höhe von CHF 58 757, der von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrag in Höhe von CHF 3 457 097 und berechtigt das Mitglied der Geschäftsleitung zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

³ Der/Die in Aktien ausgerichtete(n) Anteil(e) der jährlichen Leistungsprämie wird/werden auf Basis des Schlusskurses der Aktien am Zuteilungstag, d. h. am 20. Januar 2016, auf die nächste Aktie aufgerundet. Der Schlusskurs der Aktien an diesem Tag betrug CHF 79,70 je Aktie von Novartis und USD 80,49 je Aktie.

⁴ Die in diesen Spalten ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der Zielanzahl der jedem Geschäftsleitungsmitglied zugeteilten Zahl von PSUs für den Leistungszyklus 2015–2017 auf Basis des Schlusskurses am 21. Januar 2015. Der Schlusskurs der Aktien an diesem Tag betrug CHF 84,75 je Aktie von Novartis und USD 98,75 je Aktie.

⁵ Umfasst alle anderen Nebenleistungen, Sachleistungen, Leistungen für internationale Entsendungen gemäss der globalen Mobilitätsweisung (z. B. Unterkunft, internationale Krankenversicherung, Schulgebühren für Kinder, Steuerausgleich). Die Steuerausgleiche für David Epstein, Richard Francis, Jeff George und Andrin Oswald betragen USD 305 867, CHF 739 086, USD 1 153 361 und CHF 249 728.

⁶ Alle Beträge verstehen sich inklusive vom Geschäftsleitungsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

⁷ Mark C. Fishman, Präsident der NIBR und Mitglied der Geschäftsleitung, tritt am 29. Februar 2016 aus der Geschäftsleitung zurück und wird von Novartis pensioniert. Er wird eine weitere vereinbarte Vergütung erhalten, welche die Basisvergütung, Pensions- und andere Leistungen (anteilige Vergütung bis 29. Februar 2016) sowie die Erdienung seiner Leistungsprämien nach Massgabe der Planregeln von Novartis umfasst. Ab 1. März 2016 wird Mark C. Fishman bestimmte Beratungsleistungen für Novartis erbringen und dafür während eines Zeitraums von bis zu zwei Jahren, d. h. bis höchstens zum 28. Februar 2018, ein entsprechendes Honorar erhalten. Das Honorar für diese Leistungen ist auf USD 250 000 pro Jahr begrenzt und liegt damit im Bereich der Beträge, die anderen Wissenschaftlern entrichtet werden, die Beratungsleistungen für die Organisation der NIBR erbringen.

⁸ Brian McNamara, Leiter der Division OTC, und Andrin Oswald, Leiter der Division Vaccines, wechselten per 2. März 2015 zur GlaxoSmithKline (GSK) Gruppe, nachdem die Transaktionen zwischen Novartis OTC and Novartis Vaccines mit GSK abgeschlossen waren. Die Angaben in den Spalten „LTPP“ und „LTRPP“ in der oben stehenden Tabelle widerspiegeln ihre anteilige Zielvergütung. Nach ihrem Wechsel zu GSK und nach Massgabe der geltenden Planregeln werden die Prämien unter dem LTPP und dem LTRPP für den Zyklus 2015–2017 (sowie jene für den Zyklus 2014–2016) am Ende der ursprünglich vorgesehenen Sperrfrist und anteilmässig auf Basis der Anzahl der während der Leistungsperiode bei Novartis gearbeiteten Monate erdienbar. Die Erdienung dieser Leistungsprämien ist davon abhängig, ob die Erfüllung der Leistungsbedingungen am Ende des Zyklus als erreicht beurteilt wird.

⁹ Die USD-Beträge für David Epstein, Mark C. Fishman, Jeff George und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,040 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2014¹

	Feste Vergütung und Pensionsleistungen			Variable Vergütung				Andere Vergütungen	Gesamtvergütung
	Währung	Basisvergütung	Pensionsleistungen	Leistungsprämie 2014		LTPP Zyklus 2014–2016	LTRPP Zyklus 2014–2016		
		Bar (Betrag)	Betrag ²	Bar (Betrag)	Aktien (Wert bei Zuteilung) ³	PSUs (Wert bei Zuteilung) ⁴	PSUs (Wert bei Zuteilung) ⁴		
Joseph Jimenez (CEO)	CHF	2 060 500	165 584	2 009 000	2 009 084	4 121 003	2 060 501	222 818	12 648 490
Steven Baert (seit 26. Februar 2014)	CHF	482 426	68 963	309 212	309 253	709 328	136 438	103 147	2 118 767
Jürgen Brokatzky-Geiger (bis 25. Februar 2014) ⁷	CHF	110 650	22 454	0	0	0	0	3 245 256	3 378 360
Kevin Buehler (bis 30. April 2014) ⁸	USD	382 691	82 991	230 400	230 384	729 614	345 620	4 139 920	6 141 620
Felix R. Ehrat	CHF	875 000	154 299	0	1 408 037	1 496 019	440 066	8 928	4 382 349
David Epstein	USD	1 400 000	343 460	1 260 000	1 260 050	2 520 002	1 260 001	277 804	8 321 317
Mark C. Fishman	USD	990 000	294 572	1 009 800	1 009 818	1 881 034	891 033	78 369	6 154 626
Richard Francis (seit 1. Mai 2014) ⁹	CHF	466 667	114 435	211 450	211 451	871 135	186 735	3 364 623	5 426 496
Jeff George	USD	924 520	127 826	654 341	654 416	1 470 358	275 692	1 084 850	5 192 003
George Gunn ¹⁰	CHF	865 000	116 542	622 800	622 828	1 384 066	346 035	0	3 957 271
Harry Kirsch	CHF	829 167	148 526	888 250	888 265	1 360 024	425 021	31 980	4 571 233
Brian McNamara	USD	673 077	76 484	578 000	578 083	1 020 055	204 076	77 717	3 207 492
Andrin Oswald	CHF	827 500	125 406	539 500	539 519	1 162 005	249 054	233 675	3 676 659
André Wyss (seit 1. Mai 2014)	CHF	466 667	59 703	0	736 223	935 003	249 349	58 045	2 504 990
Total¹¹	CHF	10 978 356	1 821 737	7 992 041	10 136 681	19 004 820	6 813 877	12 440 922	69 188 434

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden. Bei den Personen, die im Laufe des Jahres 2014 aus der Geschäftsleitung von Novartis ausgetreten sind, beziehen sich die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Pensionsleistungen“, „Jährliche Leistungsprämie“, „Langfristiger Leistungsplan“ und „Langfristiger relative Leistungsplan“ der Tabelle im Allgemeinen auf ihre anteilige Vergütung 2014 für den Zeitraum, in dem sie Mitglied der Geschäftsleitung waren. Die Angaben in der Spalte „Andere Vergütungen“ umfassen unter anderem ihre anteilige Vergütung für den Zeitraum von ihrem Rücktritt aus der Geschäftsleitung bis zum 31. Dezember 2014. Bei den Personen, die im Laufe des Jahres 2014 in die Geschäftsleitung eingetreten sind, umfassen die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Pensionsleistungen“ und „Jährliche Leistungsprämie“ ihre anteilige Vergütung für den Zeitraum von ihrem Eintritt in die Geschäftsleitung bis zum 31. Dezember 2014. Die Angaben in den Spalten „Langfristiger Leistungsplan“ und „Langfristiger relativer Leistungsplan“ in der oben stehenden Tabelle widerspiegeln ihre anteilige Zielvergütung für den Zeitraum von ihrem Eintritt in die Geschäftsleitung bis zum 31. Dezember 2016.

² Beinhaltet im Einklang mit IAS 19 Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2014 erworben wurde. Des Weiteren sind im Einklang mit der Minder-Verordnung obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 76 534 darin enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Geschäftsleitungsmitglieder zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 2 980 528, den Novartis in Schweizer und US-amerikanische staatliche Sozialversicherungssysteme eingezahlt hat.

³ Der/Die in Aktien ausgerichtete(n) Anteil(e) der jährlichen Leistungsprämie wird/werden auf Basis des Schlusskurses der Aktien am Zuteilungstag, d. h. 21. Januar 2015, auf die nächste Aktie aufgerundet.

⁴ Die in diesen Spalten ausgewiesenen Beträge entsprechen dem zugrunde liegenden Aktienwert der Zielanzahl der jedem Geschäftsleitungsmitglied zugeteilten Zahl von PSUs für den Leistungszyklus 2014–2016 auf Basis des Schlusskurses am 22. Januar 2014. Der Schlusskurs der Aktien an diesem Tag betrug CHF 73,75 je Aktie von Novartis und USD 80,79 je ADR.

⁵ Umfasst alle anderen Nebenleistungen, Sachleistungen, Leistungen für internationale Entsendungen gemäss der globalen Mobilitätsweisung (z. B. Unterkunft, internationale Krankenversicherung, Schulgebühren für Kinder, Steuerausgleich) und sonstige Vergütungen. Enthält keine 2014 bezahlten Umzugskosten.

⁶ Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive vom Geschäftsleitungsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

⁷ Jürgen Brokatzky-Geiger trat am 25. Februar 2014 aus der Geschäftsleitung zurück und wurde am 26. Februar 2014 zum Global Head Corporate Responsibility ernannt. Er verblieb im alten Vergütungssystem für die Geschäftsleitung. Deshalb wird seine variable Vergütung vollumfänglich in der Spalte „Andere Vergütungen“ ausgewiesen.

⁸ Kevin Buehler trat am 30. April 2014 aus der Geschäftsleitung zurück. Gemäss der in seinem Arbeitsvertrag vorgesehenen Kündigungsfrist von zwölf Monaten wird er das Unternehmen am 30. April 2015 verlassen. Er wird eine weitere vereinbarte Vergütung erhalten, welche die Basisvergütung, Pensions- und andere Leistungen (anteilige Vergütung bis 30. April 2015) sowie die Erdienung seiner Leistungsprämien nach Massgabe der Planregeln von Novartis umfasst. In seiner Vergütung nicht eingeschlossen ist eine laufende jährliche Pensionszahlung (USD 507 017) im Zuge der Übernahme von Alcon im Jahr 2011.

⁹ Richard Francis erhält eine Vergütung in Form von 41 500 gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von CHF 3,2 Mio. bei Zuteilung. Die RSUs werden je nach Sperrfrist beim früheren Arbeitgeber im Zeitraum 2015–2017 stufenweise erdienbar, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch bei Novartis beschäftigt ist. Zum 1. Februar 2015, 2016 und 2017 werden 21 500, 13 500 bzw. 6 500 RSUs erdienbar.

¹⁰ Nach Abschluss der Transaktion mit Eli Lilly am 1. Januar 2015 trat George Gunn (Divisionsleiter, Novartis Animal Health) aus der Geschäftsleitung von Novartis zurück. Er wird Novartis beim Verkauf von Animal Health nach Transaktionsabschluss unterstützen, bis er im Juli 2015 das in seinem Vertrag festgelegte Rentenalter erreicht. George Gunn wird eine weitere vereinbarte Vergütung erhalten, welche die Basisvergütung, Pensions- und andere Leistungen (anteilige Vergütung bis 31. Juli 2015) sowie die Erdienung seiner Leistungsprämien nach Massgabe der Planregeln von Novartis umfasst.

¹¹ Die Beträge in USD für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman, Jeff George und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,094 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht. Zum Zeitpunkt seiner Ernennung zum Leiter von Alcon wurde Jeff Georges Schweizer Arbeitsvertrag durch einen US-Arbeitsvertrag in US-Dollar ersetzt.

**GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2015
(ANZAHL DER AKTIENEINHEITEN)¹**

	Variable Vergütung		
	Jährliche Leistungsprämie 2015	LTPP Zyklus 2015–2017	LTRPP Zyklus 2015–2017
	Einheiten (Anzahl) ²	Ziel-PSUs (Anzahl) ³	Ziel-PSUs (Anzahl) ³
Joseph Jimenez	19 390	48 626	24 313
Steven Baert	6 825	11 328	3 021
Felix R. Ehrat	8 142	17 953	5 281
David Epstein	17 742	25 519	12 760
Mark C. Fishman	10 701	19 049	9 023
Richard Francis	7 521	12 744	4 248
Jeff George	1 968	15 555	5 833
Harry Kirsch	9 506	17 464	7 641
Brian McNamara (bis 1. März 2015) ⁴	0	591	119
Andrin Oswald (bis 1. März 2015) ⁴	0	762	164
André Wyss	14 756	13 009	3 470
Total	96 551	182 600	75 873

Die Vergütungsbeträge 2014 sind der untenstehenden Tabelle zu entnehmen.

¹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Vergütung wird in der Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015“ auf Seite 125 aufgeführt.

² Frei verfügbare Aktien, gesperrte Aktien und/oder gesperrte Aktieneinheiten (RSUs), die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie für das Leistungsjahr 2015 zugeteilt wurden.

³ Zielanzahl der Performance Share Units (PSUs), die im Rahmen des LTPP und LTRPP für den Leistungszyklus 2015–2017 zugeteilt wurden.

⁴ Die Zielanzahl der Performance Share Units (PSUs), die im Rahmen des LTPP und LTRPP zugeteilt wurde, wird anteilmässig ausgewiesen. Siehe entsprechende Fussnote 8 in der Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015“ auf Seite 125.

**GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2014
(ANZAHL DER AKTIENEINHEITEN)¹**

	Variable Vergütung			
	Jährliche Leistungsprämie 2014	LTPP Zyklus 2014–2016	LTRPP Zyklus 2014–2016	Andere Vergütungen
	Einheiten (Anzahl) ²	Ziel-PSUs (Anzahl) ³	Ziel-PSUs (Anzahl) ³	Ziel-PSUs (Anzahl)
Joseph Jimenez	23 706	55 878	27 939	0
Steven Baert (seit 26. Februar 2014)	3 649	9 618	1 850	0
Jürgen Brokatzy-Geiger (bis 25. Februar 2014)	0	0	0	30 953 ⁴
Kevin Bühler (bis 30. April 2014)	2 333	9 031	4 278	31 936
Felix R. Ehrat	16 614	20 285	5 967	0
David Epstein	12 760	31 192	15 596	0
Mark C. Fishman	10 226	23 283	11 029	0
Richard Francis (seit 1. Mai 2014)	2 495	11 812	2 532	41 500 ⁵
Jeff George	6 627	18 224	3 417	0
George Gunn	7 349	18 767	4 692	0
Harry Kirsch	10 481	18 441	5 763	0
Brian McNamara	5 854	12 626	2 526	0
Andrin Oswald	6 366	15 756	3 377	0
André Wyss (seit 1. Mai 2014)	8 687	12 678	3 381	0
Total	117 147	257 591	92 347	104 389

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Siehe auch entsprechende Fussnote 1 in der Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2014“ in Bezug auf Geschäftsleitungsmitglieder, die während des Jahres 2014 in die Geschäftsleitung eingetreten oder daraus ausgetreten sind.

² Frei verfügbare Aktien, gesperrte Aktien und/oder gesperrte Aktieneinheiten (RSUs), die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie für das Leistungsjahr 2014 zugeteilt wurden.

³ Zielanzahl PSUs, die im Rahmen des LTPP und LTRPP für den Leistungszyklus 2014–2016 zugeteilt wurden.

⁴ Jürgen Brokatzy-Geiger verblieb im alten Vergütungssystem für die Geschäftsleitung. Die Angaben in der Spalte „Andere Vergütungen“ umfassen die folgenden aktienbasierten Vergütungen: im Rahmen des Novartis Equity Plan Select zugeteilte 12 638 gesperrte Aktien, im Rahmen des ESOP zugeteilte 6 342 Anlageaktien und 3 171 zusätzliche Aktien sowie im Rahmen des Old Long-Term Performance Plan (OLTTP) zugeteilte 8 802 Ziel-PSUs für den Leistungszyklus 2014–2016.

⁵ Dieser Betrag spiegelt die Anzahl an RSUs wieder, die Richard Francis bei seinem Wechsel zu Novartis im Jahr 2014 als Entschädigung für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber zugeteilt wurden.

VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG, VERHÄLTNISS VON BASISVERGÜTUNG UND VARIABLER VERGÜTUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015¹

	Basis- gehalt	Variable Vergütung ²
Joseph Jimenez	18,2%	81,8%
Steven Baert	22,1%	77,9%
Felix R. Ehrat	21,5%	78,5%
David Epstein	17,4%	82,6%
Mark C. Fishman	18,1%	81,9%
Richard Francis	21,4%	78,6%
Jeff George	28,3%	71,7%
Harry Kirsch	20,7%	79,3%
André Wyss	22,2%	77,8%
Total	20,1%	79,9%

¹ Ohne Pensions- und andere Leistungen sowie ohne Brian McNamara und Andrin Oswald, die am 1. März 2015 infolge der Transaktion mit GlaxoSmithKline aus der Geschäftsleitung zurücktraten.

² Siehe Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2015“ auf Seite 125 zu den Offenlegungsgrundsätzen für die variable Vergütung.

DARLEHEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2015 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“ gewährt. Am 31. Dezember 2015 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

SONSTIGE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2015 erfolgten keine sonstigen Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“.

ZAHLUNGEN AN EHEMALIGE MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2015 wurden entsprechend den Arbeitsverträgen mit ehemaligen Geschäftsleitungsmitgliedern und den Planregeln und -richtlinien Zahlungen geleistet an Kevin Buehler, den früheren Leiter der Division Alcon, und George Gunn, den früheren Leiter der Division Novartis Animal Health, die das Unternehmen am 1. Mai 2015 bzw. 1. August 2015 verlassen haben. Im Jahr 2015 wurde ein Betrag von USD 1 127 324 und CHF 1 214 583 an Kevin Buehler bzw. George Gunn ausbezahlt. In diesen Beträgen sind die ausbezahlten OLTPP-Zuteilungen für den Leistungszyklus 2013–2015 von Kevin Buehler und George Gunn, die sich gemäss Planrichtlinien auf USD 1 763 889 und CHF 1 527 285 (Aktienwert bei Auslieferung am Ende der Sperrfrist) beliefen, nicht berücksichtigt. Ausserdem wurden an zwei weitere ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder entsprechend ihren Verträgen und den Richtlinien des Unternehmens für Finanz- und Steuerplanungsdienstleistungen CHF 24 116 vergütet. Abgesehen von den obigen Beträgen erfolgten im Jahr 2015 keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“.

JAMES E. BRADNER, KÜNFTIGER PRÄSIDENT DER NIBR UND KÜNFTIGES MITGLIED DER GESCHÄFTSLEITUNG VON NOVARTIS

Wie am 24. September 2015 angekündigt, tritt James E. Bradner mit Wirkung vom 1. März 2016 die Nachfolge von Mark Fishman als Präsident des Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) und als Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis an. Bevor er zu Novartis stiess, war Dr. Bradner Verwaltungsratsmitglied und Beirat vieler von ihm gegründeter wissenschaftlicher Unternehmen. Zudem amtierte er als Mitglied des Aufsichtsrats eines anderen Unternehmens. Bei der Ausarbeitung der Angebotsbedingungen für Dr. Bradner trug der Verwaltungsrat der Notwendigkeit Rechnung, die Vergütung auszugleichen, auf die Dr. Bradner aufgrund seines Wechsels zu Novartis verzichten würde. Im Rahmen unseres Angebots an Dr. Bradner wurde die folgende Entschädigung für entgangene Ansprüche vereinbart, um ihn für Novartis zu gewinnen:

- Im Januar 2016 wurde Dr. Bradner ein Betrag von USD 844 250 als Entschädigung für entgangene Ansprüche gegenüber einem seiner wissenschaftlichen Unternehmen für die 275 000 Aktien, die er aufgrund seines Wechsels zu Novartis verfallen liess ausbezahlt. Der Marktwert der verfallenen Aktien wurde von einem unabhängigen Bewertungsexperten ermittelt.
- Im Januar 2016 erhielt Dr. Bradner eine Vergütung in Form von 3 607 gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) für entgangene Ansprüche im Zusammenhang mit seinem Aufsichtsratsmandat im Gesamtwert von USD 309 300 bei Zuteilung. Die RSUs werden gemäss der ursprünglichen Sperrfrist der verfallenen Ansprüche stufenweise erdienbar, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch bei Novartis beschäftigt ist.

Diesbezüglich verweisen wir auch auf die zusätzliche Angabe in der Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung (Seite 239). Diese Offenlegungen erfolgen auf freiwilliger Basis und werden im Geschäftsbericht des nächsten Jahres detaillierter kommuniziert.

AKTIEN, DIE AN MITARBEITENDE VON NOVARTIS ZUGETEILT WURDEN

2015 wurden Novartis Mitarbeitenden 12,4 Millionen zu erdienende gesperrte Aktien (oder ADRs), RSUs und Ziel-PSUs zugeteilt und 14,4 Millionen Novartis Aktien (oder ADRs) wurden im Rahmen von aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsplänen ausgeliefert. Gegenwärtig machen die zu erdienenden Aktieninstrumente (gesperrte Aktien, RSUs und Ziel-PSUs) sowie die ausstehenden Aktienoptionen der Mitarbeitenden 2,4% der von Novartis ausgegebenen Aktien aus. Novartis liefert eigene Aktien an Mitarbeitende aus, um diese Verpflichtungen zu erfüllen und ist bestrebt, den durch die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne verursachten Verwässerungseffekt zu kompensieren.

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Die Mitglieder der Geschäftsleitung müssen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wie der nachstehenden Tabelle zu entnehmen ist.

CEO	5 x Basisvergütung
Mitglieder der Geschäftsleitung	3 x Basisvergütung

Bei einem bedeutenden Anstieg oder Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes entsprechend ändern.

Unter die Aktienhaltevorschriften fallen definitionsgemäss erdiente und zu erdienende Novartis Aktien oder ADRs sowie Aktienrechte (RSUs), die im Rahmen eines Vergütungsplans erworben wurden. Nicht dazu gerechnet werden jedoch zu erdienende zusätzliche Aktien unter dem Leveraged Share Savings Plan (LSSP) und dem Employee Share Ownership Plan (ESOP) sowie zu erdienende PSUs aus dem LTRPP und dem LTRPP. Unter die Aktienhaltevorschriften fallen auch Novartis Aktien und erdiente Optionen auf Novartis Aktien oder ADRs,

die von „nahestehenden Personen“ direkt oder indirekt gehalten werden. Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Aktienhaltevorschriften.

Am 31. Dezember 2015 hielten alle Mitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

Zur besseren Abstimmung auf die gängige Marktpraxis und die Änderungen am Vergütungssystem müssen die Mitglieder der Geschäftsleitung ab 1. Januar 2016 die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung einhalten.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS, AKTIENRECHTE UND AKTIENOPTIONEN

Am 31. Dezember 2015 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an Novartis Aktien, ADRs, sonstigen Aktienrechten und Aktienoptionen.

Am 31. Dezember 2015 hielt kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis.

Der Marktwert von (früher gewährten) Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND SONSTIGE AKTIENEINHEITEN ¹

	Erdiente Aktien und ADRs	Zu erdienende Aktien und sonstige Aktienrechte ²	Gesamt zum 31. Dezember 2015
Joseph Jimenez	284 405	322 200	606 605
Steven Baert	1 700	44 977	46 677
Felix R. Ehrat	92 435	107 870	200 305
David Epstein	70 371	230 535 ³	300 906
Mark C. Fishman	52 242	276 622 ³	328 864
Richard Francis	14 357	37 722	52 079
Jeff George	119 247	99 373	218 620
Harry Kirsch	46 579	100 359	146 938
André Wyss	44 660	79 917	124 577
Total⁴	725 996	1 299 575	2 025 571

¹ Einschliesslich der Aktien von der Geschäftsleitung „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 130).

² Beinhaltet gesperrte Aktien, RSUs und die Zielanzahl der PSUs. Zusätzliche Aktien im Rahmen der Aktiensparpläne ESOP und LSSP sowie die Zielanzahl der PSUs werden anteilig per 31. Dezember offengelegt, ausser es besteht gemäss den Regeln dieser Pläne eine Berechtigung auf vollständige Erdienung der Prämie. Prämien im Rahmen aller anderen Leistungspläne werden in voller Höhe ausgewiesen.

³ Beinhaltet sowohl aufgeschobene und gesperrte Aktienzuteilungen mit Barausgleich als auch im Rahmen amerikanischer beitragsorientierter Pläne ausgegebene Aktien von Novartis.

⁴ Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline sind Brian McNamara und Andrin Oswald am 1. März 2015 aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Zum 1. März 2015 besass Brian McNamara 52 251 erdiente und 15 200 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte. Zum 1. März 2015 besass Andrin Oswald 122 892 erdiente und 41 547 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIOPTIONEN¹

	Anzahl Aktienoptionen ²		Gesamt zum 31. Dezember 2015
	2011	Übrige	
Jeff George	141 396	0	141 396
André Wyss	0	378 390	378 390
Total³	141 396	378 390	519 786

¹ Im Januar 2013 wurden letztmalig Optionen unter dem Novartis Aktienplan Select gewährt.

² Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans Select zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2008 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die den jeweiligen Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe nachstehende Definition) am Markt gekauft wurden.

³ Kein anderes Geschäftsleitungsmitglied besass zum 31. Dezember 2015 Aktienoptionen. Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline sind Brian McNamara und Andrin Oswald am 1. März 2015 aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Zum 1. März 2015 besaßen weder Brian McNamara noch Andrin Oswald Aktienoptionen.

NAHESTEHENDE PERSONEN

„Nahestehende Personen“ sind (I) Ehepartner oder Partner, (II) deren Kinder unter 18 Jahren, (III) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (IV) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

LEISTUNGSBEZOGENE AUSZAHLUNGEN DES ALTEN LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS (2013–2015)

Übersicht

Seit 2014 gibt es für die Geschäftsleitungsmitglieder keine weiteren Zuteilungen aus diesem langfristigen Leistungsplan mehr. Die Leistungen für den letzten Leistungszyklus des OLTPP werden jedoch in diesem Vergütungsbericht offengelegt. Die Leistungen für den ersten Leistungszyklus des LTRPP und des LTRPP (Zyklus 2014–2016) werden im Vergütungsbericht 2016 offengelegt.

Der OLTPP beinhaltete Prämien, die auf einem prozentualen Wert der Basisvergütung zu Beginn jedes Leistungszyklus bestimmt wurden. Die OLTPP-Leistungsprämie entsprach 175% der Basisvergütung des CEO.

Form der Prämie bei Zuteilung

Zu Beginn der Leistungsperiode wurde den Planteilnehmenden eine Zielanzahl an PSUs gewährt, die nach der folgenden Formel berechnet wurde:

STUFE 1	Jährliche Basisvergütung	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
STUFE 2	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl PSUs

Leistungskennzahl

Die Prämien basierten auf Leistungszielen auf Konzernebene, die auf rollender Dreijahresbasis ermittelt wurden. Sie richteten sich nach der jährlich berechneten ökonomischen Wertsteigerung (Novartis Economic Value Added, NVA). Der NVA berücksichtigt das um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten bereinigte operative Ergebnis des Konzerns. Die Formel zur Berechnung des NVA ist auf Seite 174 des Finanzberichts aufgeführt.

Der NVA-Leistungsfaktor war mit einem Auszahlungshebel von 1:5 verbunden. Das heisst, eine Abweichung um 1% gegenüber dem Zielwert führte zu einer Änderung von 5% in der Auszahlung (eine Zielerreichungsquote von 105% hätte beispielsweise zu einem Leistungsfaktor von 125% geführt). Wäre die Leistung über die dreijährige Sperrfrist unter 80% des Zielwerts gesunken, wären keine Aktien übertragen worden. Der Leistungsfaktor war auf 200% des Zielwerts begrenzt, was einem Übertreffen der Ziele von 20% entsprach.

Auszahlung nach Ablauf der Sperrfrist

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode wurde die Zielanzahl an PSUs mit dem vom Vergütungsausschuss genehmigten Leistungsfaktor multipliziert. Anschliessend wurden die PSUs in frei verfügbare Novartis Aktien umgewandelt und sofort an die Teilnehmenden übertragen. In den USA konnten die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausbezahlt werden.

ERGEBNISSE DES LEISTUNGSZYKLUS 2013–2015

Über die dreijährige Leistungsperiode von 2013 bis 2015 wurde die vereinbarte ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (NVA) von USD 7,4 Milliarden um 3,5% übertrafen, was einer Auszahlung von 118% entspricht, unter der Anwendung des 1:5-Auszahlungshebels. Hierfür waren vor allem das operative Ergebnis und Produktivitätsinitiativen verantwortlich. Der Vergütungsausschuss bereinigte die Berechnung des definitiven NVA-Leistungsergebnisses insbesondere um den positiven Einfluss aus der verzögerten Markteinführung des generischen Konkurrenzprodukts für die *Diovan* Monotherapie in den USA, den Ertrag aus dem Verkauf der Beteiligungen an

Idenix Pharmaceuticals, Inc. und der LTS Lohmann Therapie-Systeme AG und den Einfluss aus der Umsetzung der Konzernportfolio-Umgestaltung (einer ausserordentlichen Wertminderung vor Steuern von USD 1,1 Milliarden im Zusammenhang mit der Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts). Die Währungsschwankungen schmälerten den NVA über den gesamten Dreijahreszyklus deutlich stärker als in früheren Leistungszyklen des OLTPP (um über USD 2,1 Mrd.). Angesichts der Gesamtaktienrendite der drei Jahre von 53,4% (in USD) beschloss der Vergütungsausschuss im Rahmen seines Ermessens einen Teil des Währungseffekts nicht zu berücksichtigen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auszahlungswerte nach Ablauf der Sperrfristen des Leistungszyklus des OLTPP 2013–2015 für den CEO und weitere Geschäftsleitungsmitglieder.

AUSZAHLUNGSPLAN FÜR DEN OLTPP LEISTUNGSZYKLUS 2013–2015¹

	Währung	PSUs (Zielwert am Gewährungstag)	PSUs (Zielanzahl)	Leistungsfaktor Auszahlung für OLTPP-Zyklus 2013–2015	Frei verfügbare Aktien nach Ablauf der Sperrfrist (Anzahl)	Frei verfügbare Aktien nach Ablauf der Sperrfrist (Wert bei Ablauf der Sperrfrist)
Joseph Jimenez	CHF	3 605 933	58 443	118%	68 963	5 496 351
Sonstige 8 Mitglieder der Geschäftsleitung ²	CHF	5 363 227	86 864	118%	102 500	8 214 409
Total	CHF	8 969 160	145 307	118%	171 463	13 710 760

Die Vergütungsbeträge 2014 sind nachstehend zu finden.

¹ Bei Personen, die in der Leistungsperiode 2013–2015 die Geschäftsleitung verlassen haben oder in diese eingetreten sind, beziehen sich die Angaben in dieser Tabelle auf die anteilige OLTPP-Auszahlung der Jahre 2013–2015, die dem Zeitraum ihrer Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung zuzuordnen ist.

² Diese Tabelle schliesst die ursprünglich an Brian McNamara (10 780 PSUs) und Andrin Oswald (13 688 PSUs) zugeteilten Ziel-PSUs des OLTPP für den Leistungszyklus 2013–2015 aus. Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline und nach Massgabe der OLTPP-Planregeln von Novartis sind die Prämien im Rahmen des OLTPP für Brian McNamara und Andrin Oswald für den Leistungszyklus 2013–2015 verfallen.

Für die Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO, wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie über die Dauer der Sperrfrist hinweg mit CHF 3,1 Millionen auf den realisierten Gesamtwert der Leistungsprämie aus. Für den CEO wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie mit CHF 1,4 Millionen aus. Dies entspricht 25% des gesamten realisierten Werts der Leistungsprämie nach Ablauf der Sperrfrist.

Zu Vergleichszwecken zeigt die nachfolgende Tabelle die Auszahlungswerte nach Ablauf der Sperrfristen des Leistungszyklus des OLTPP 2012–2014 für den CEO und weitere Mitglieder der Geschäftsleitung, wie das im Vergütungsbericht 2014 offengelegt wurde.

AUSZAHLUNGSPLAN FÜR DEN OLTPP LEISTUNGSZYKLUS 2012–2014¹

	Währung	PSUs (Wert bei Zuteilung)	PSUs (Anzahl bei Zuteilung)	Leistungsfaktor Auszahlung für OLTPP Zyklus 2012–2014	Anzahl der frei verfügbaren Novartis Aktien nach Ablauf der Sperrfrist	Realisierter Wert zum Aktienkurs am Tag des Ablaufs der Sperrfrist
Joseph Jimenez	CHF	3 605 926	66 530	168%	111 771	9 472 592
Sonstige 13 Mitglieder Geschäftsleitung	CHF	7 783 335	142 747	168%	239 822	20 539 978
Total	CHF	11 389 261	209 277	168%	351 593	30 012 570

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Bei Personen, die in der Leistungsperiode 2012–2014 die Geschäftsleitung verlassen haben oder in diese eingetreten sind, beziehen sich die Angaben in dieser Tabelle auf die anteilige OLTPP-Auszahlung der Jahre 2012–2014, die dem Zeitraum ihrer Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung zuzuordnen ist.

Für die Geschäftsleitungsmitglieder, einschliesslich des CEO, wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie über die Dauer der Sperrfrist des Leistungszyklus 2012–2014 des OLTPP hinweg mit CHF 10,9 Millionen auf den realisierten Gesamtwert der Leistungsprämie aus. Für den CEO wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie mit CHF 3,4 Millionen aus. Dies entspricht 36% des gesamten realisierten Werts der Leistungsprämie nach Ablauf der Sperrfrist.

VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT IM JAHR 2015

PHILOSOPHIE UND VERGLEICHBARKEIT DER VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat legt die Vergütung seiner Mitglieder auf einer Höhe fest, die es erlaubt, ausgewiesene Persönlichkeiten mit globaler Erfahrung zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Dabei achtet er auf eine optimale Mischung aus Schweizer und ausländischen Mitgliedern. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung. Das betont ihre Fokussierung auf die Unternehmensstrategie und ihre Aufsichts- und Governancefunktionen.

Der Verwaltungsrat legt die Höhe der Vergütung seines Präsidenten und der anderen Mitglieder fest und orientiert sich dabei an den relevanten Vergleichsunternehmen, zu denen andere grosse multinationale Unternehmen mit Sitz in der Schweiz wie ABB, Credit Suisse, Holcim, Nestlé, Roche, Syngenta und UBS gehören. Der Grund für die Wahl dieser Vergleichsgruppe als Massstab für die Vergütung des Verwaltungsrats ist die Vergleichbarkeit der rechtlichen Anforderungen in der Schweiz, einschliesslich der umfangreichen persönlichen und individuellen Haftung nach Schweizer Recht (und der neuen strafrechtlichen Haftung gemäss der Minder-Verordnung) und US-Recht (aufgrund der Sekundärkotierung von Novartis an der New York Stock Exchange).

Der Verwaltungsrat prüft die Vergütung seiner Mitglieder, einschliesslich jener des Präsidenten, jährlich und stützt sich dabei auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses und des unabhängigen Beraters, einschliesslich relevanter Daten vergleichbarer Branchenvertreter.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

Als Verwaltungsratspräsident von Novartis erhält Dr. Jörg Reinhardt eine jährliche Gesamtvergütung von CHF 3,8 Millionen. Die Gesamtvergütung setzt sich wie folgt aus Bar- und Aktienanteilen zusammen:

- Barvergütung: CHF 1,9 Millionen pro Jahr
- Aktienbasierte Vergütung: frei verfügbare Aktien von Novartis im Wert von CHF 1,9 Millionen pro Jahr

Ab der Generalversammlung 2015 verzichtete Dr. Reinhardt freiwillig auf den Arbeitgeberbeitrag an die Pensions- und Versicherungsleistungen. Bis zu diesem Zeitpunkt zahlte das Unternehmen für den Präsidenten Arbeitgeberbeiträge in die standardmässigen schweizerischen Altersvorsorge- und Lebensversicherungspläne von Novartis ein. Diese Beiträge beliefen sich auf CHF 24 840.

Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen, wie es in den Vergütungsberichten 2014 und 2013 offengelegt wurde. Die Zahlungen werden entsprechend dem Leistungszeitraum gemäss seinem vorherigen Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Fälligkeitsterminen seine Tätigkeit als Verwaltungsratspräsident von Novartis noch ausübt. Am 31. Januar 2015 erhielt er EUR 871 251 in bar¹.

Für das Jahr 2015 hat der Präsident freiwillig auf die ihm zustehende Vergütungserhöhung verzichtet, die mindestens dem durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden (1,5% im Jahr 2015) entsprochen hätte. Auch für das Jahr 2016 verzichtet der Präsident freiwillig auf diese Erhöhung.

¹ Am 31. Januar 2016 wird er den dritten und letzten Teilbetrag von EUR 1 045 800 erhalten.

VERGÜTUNG DER WEITEREN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Die jährlichen Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und weitere Funktionen sind in der nachstehenden Tabelle dargestellt. Sie wurden vom Verwaltungsrat genehmigt, gelten seit der Generalversammlung 2014 und gleichen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats an das aktuelle Niveau von anderen grossen schweizerischen Unternehmen an.

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSSÄTZE 2015 FÜR VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Jährliche Vergütung (CHF)
Verwaltungsratspräsident	3 800 000 ¹
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	300 000
Vizepräsident	50 000
Vorsitz im Audit und Compliance Committee	120 000
Vorsitz in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
— Compensation Committee	
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee	
— Research & Development Committee ²	
— Risk Committee	60 000
Mitgliedschaft im Audit und Compliance Committee	60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
— Compensation Committee	
— Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee	
— Research & Development Committee	
— Risk Committee	30 000

¹ Der Verwaltungsratspräsident hat bis zur Generalversammlung 2015 auch Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse und in den Jahren 2014 bis 2016 Zahlungen für entgangene andere Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2 665 051 erhalten.

² Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzlichen Ausschusshonorare für den Vorsitz im Research & Development Committee.

Ausserdem gelten die folgenden Vergütungsrichtlinien:

- 50% der Vergütung werden in bar und jeweils nach Ablauf eines Quartals rückwirkend gewährt.
- 50% der Vergütung werden in Aktien in zwei Raten gezahlt: die erste Rate sechs Monate nach der ordentlichen Generalversammlung und die zweite Rate zwölf Monate nach der ordentlichen Generalversammlung.
- Die Mitglieder des Verwaltungsrats kommen selbst für ihre etwaigen Sozialversicherungsbeiträge auf und erhalten keine Aktienoptionen und/oder Pensionsleistungen.

Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat bleibt 2016 unverändert.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2015

TABELLE ZUR VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (GEPRÜFT DURCH DIE REVISIONSSTELLE)

Die nachstehende Tabelle gibt Aufschluss über die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Jahr 2015. Es wird die Vergütung des Verwaltungsrats ausgewiesen, die im Geschäftsjahr ausbezahlt wurde.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2015¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Vize-präsident	Audit und Compliance Committee	Compensation Committee	Governance, Nomination und Corporate Responsibilities Committee	Research & Development Committee	Risk Committee	Bar (CHF) (A)	Aktien (CHF) (B)	Aktien (Anzahl) ²	Andere Vergütungen (CHF) (C) ³	Total (CHF) (A)+(B)+(C) ⁴
Jörg Reinhardt ⁵	Vorsitz					Vorsitz		1 900 000	1 900 000	19 397	29 197	3 829 197
Ulrich Lehner (bis 26. Februar 2015)	•	•	•	•	•			39 167	39 167	1 242	582	78 916
Enrico Vanni	•	•	•	Vorsitz		•		250 000	250 000	2 552	4 357	504 357
Nancy Andrews (seit 27. Februar 2015)	•					•		137 500	137 500	812	–	275 000
Dimitri Azar	•		•			•		172 250	217 750	2 712	–	390 000
Verena A. Briner	•						•	165 000	165 000	1 684	4 357	334 357
Srikant Datar	•		Vorsitz	•			•	240 000	240 000	2 450	–	480 000
Ann Fudge	•			•	•		•	195 000	195 000	1 990	–	390 000
Pierre Landolt ⁶	•				Vorsitz			–	360 000	3 674	3 492	363 492
Charles L. Sawyers	•					• ⁷	•	177 500	177 500	1 757	–	355 000
Andreas von Planta	•		•		•		Vorsitz	225 000	225 000	2 296	4 357	454 357
William T. Winters	•			• ⁷				–	325 000	3 210	–	325 000
Total								3 501 417	4 231 917	43 776	46 342	7 779 676

Die Vergütungsbeträge 2014 sind auf der nächsten Seite zu finden.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Verwaltungsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Entspricht der Bruttoanzahl Aktien, die den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern 2015 gewährt wurden. Die in dieser Spalte ausgewiesene Anzahl Aktien setzt sich zusammen aus: (i) der im Februar 2015 ausgerichteten zweiten und letzten Aktienlieferung für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2014 und der ordentlichen Generalversammlung 2015 und (ii) der im August 2015 ausgerichteten ersten von zwei Aktienlieferungen für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016. Die zweite und letzte Aktienlieferung für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2015 und der ordentlichen Generalversammlung 2016 wird im Februar 2016 ausgerichtet.

³ Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in der Höhe von CHF 21 502, der von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrages von CHF 429 806 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrats zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

⁴ Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive der vom Verwaltungsratsmitglied zu entrichtenden Sozialversicherungsbeiträge und Einkommensteuern.

⁵ Darin nicht enthalten sind EUR 871 251, die Jörg Reinhardt am 31. Januar 2015 für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber ausbezahlt wurden. Dabei handelt es sich um den zweiten von drei Teilbeträgen von insgesamt EUR 2 665 051, mit denen er für Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber, die ihm durch den Wechsel zu Novartis entgangen sind, entschädigt wird. Der dritte und der letzte Teilbetrag in Höhe von EUR 1 045 800 wird am 31. Januar 2016 ausbezahlt, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch Präsident des Verwaltungsrats von Novartis ist. Die Jörg Reinhardt entgangenen Ansprüche in Höhe von EUR 2 665 051 sind vollumfänglich in der Tabelle zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats 2013 auf Seite 126 des Geschäftsberichts 2014 enthalten. Dies steht im Einklang mit den Offenlegungsrichtlinien von Novartis, wonach die Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche vollumfänglich in dem Jahr auszuweisen ist, in dem das Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied zu Novartis gestossen ist.

⁶ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an der gewährten Vergütung wirtschaftlich Berechtigte.

⁷ Seit 27. Februar 2015

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2014¹

	Mitglied- schaft im Verwal- tungsrat	Vize- präsident	Audit und Compliance Committee	Compen- sation Committee	Governance, Nomination und Corporate Respon- sibilities Committee	Research & Develop- ment Committee ²	Risk Committee	Chairman's Committee ²	Delegierter Verwal- tungsrat	Bar (CHF) (A)	Aktien (CHF) (B)	Aktien (Anzahl) ³	Andere Vergütungen (CHF) (C) ⁴	Total (CHF) (A)+(B)+(C) ⁵
Jörg Reinhardt ⁶	Vorsitz					Vorsitz		Vorsitz		2 058 334	1 741 666	12 180	157 844 ⁷	3 957 844
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•		• ⁸	•		262 500	262 500	1 527	37 851 ⁹	562 851
Enrico Vanni	•	•	•	Vorsitz		•		•		267 500	267 500	1 625	11 173 ⁹	546 173
Dimitri Azar	•		•			•				86 250	313 750	2 154	–	400 000
Verena A. Briner	•						• ¹⁰			166 667	166 667	1 073	7 468 ⁹	340 802
William Brody (bis 25. Februar 2014)	•			•					• ¹¹	43 750	43 750	–	83 333 ¹²	170 833
Srikant Datar	•		Vorsitz	•			•	•		260 000	260 000	1 560	–	520 000
Ann Fudge	•			•	•		•			204 167	204 167	1 268	–	408 334
Pierre Landolt ¹³	•				Vorsitz					–	368 333	2 340	7 031 ⁹	375 364
Charles L. Sawyers	•					•				166 667	166 667	1 073	–	333 334
Andreas von Planta	•		•		•		Vorsitz			234 167	234 167	1 462	9 175 ⁹	477 509
Wendelin Wiedeking (bis 25. Februar 2014)	•				•		•			–	75 000	–	4 482 ⁹	79 482
William T. Winters	•									29 167	279 167	1 950	–	308 334
Rolf M. Zinkernagel (bis 25. Februar 2014)	•				•				• ¹⁴	54 167	54 167	–	175 870 ^{9,15}	284 204
Total										3 833 336	4 437 501	28 212	494 227	8 765 064

Gemäss Offenlegung im Vergütungsbericht 2014.

¹ Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Verwaltungsaufgaben entstanden sind, da sie nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Am 26. Februar 2014 wurde das Chairman's Committee durch das Research and Development Committee ersetzt.

³ Entspricht der Bruttoanzahl Aktien, die den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern 2014 im Rahmen der ersten von zwei Aktienlieferungen für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der ordentlichen Generalversammlung 2014 und der ordentlichen Generalversammlung 2015 gewährt wurden. Die zweite Aktienlieferung erfolgt im Februar 2015. In dieser Zahl nicht enthalten sind die Aktien, die als Entschädigung für die zwischen dem 1. Januar 2014 und der Generalversammlung 2014 geleisteten Dienste gewährt wurden.

⁴ Im Einklang mit der Minder-Verordnung sind darin obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 27 771 enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Verwaltungsratsmitglieder zum Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 359 890, den Novartis in die beiden staatlichen Sozialversicherungssysteme der Schweiz eingezahlt hat.

⁵ Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive vom Verwaltungsratsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

⁶ Darin nicht enthalten sind EUR 748 000, die Jörg Reinhardt am 31. Januar 2014 für entgangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber ausgezahlt wurden. Dabei handelt es sich um den ersten von drei Teilbeträgen von insgesamt EUR 2 665 051, mit denen er für Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber, die ihm durch den Wechsel zu Novartis entgangen sind, entschädigt wird. Der zweite und der dritte Teilbetrag werden je nach Sperrfrist beim früheren Arbeitgeber im Zeitraum 2015–2016 gestaffelt ausgezahlt, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch Präsident des Verwaltungsrates von Novartis ist. Am 31. Januar 2015 bzw. 2016 werden ihm EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800 ausgezahlt. Die Jörg Reinhardt entgangenen Ansprüche in Höhe von EUR 2 665 051 sind vollumfänglich in der Tabelle zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats 2013 auf Seite 126 des Geschäftsberichts 2014 enthalten. Dies steht im Einklang mit den Offenlegungsrichtlinien von Novartis, wonach die Entschädigung für entgangene Ansprüche vollumfänglich in dem Jahr auszuweisen ist, in dem das Verwaltungsrats- oder Geschäftsleitungsmitglied zu Novartis gestossen ist.

⁷ Enthält im Einklang mit IAS 19 den vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung bis zum 31. Januar 2014 sowie den Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2014 erworben wurde.

⁸ Bis 25. Februar 2014

⁹ Enthält den vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung bis zum 25. Februar 2014. Seit dem 26. Februar 2014 kommen alle Mitglieder des Verwaltungsrats selbst für ihre Sozialversicherungsbeiträge auf.

¹⁰ Seit dem 26. Februar 2014

¹¹ Der Verwaltungsrat hat William Brody für den Zeitraum von der Generalversammlung 2014 bis zur Generalversammlung 2016 in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹² Beinhaltet seine anteilige Vergütung für die Teilnahme am GNF-Verwaltungsrat als delegiertes Mitglied vom 26. Februar 2014 bis zum 31. Dezember 2014.

¹³ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an der ausgerichteten Vergütung wirtschaftlich Berechtigte.

¹⁴ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel für den Zeitraum von der Generalversammlung 2014 bis zur Generalversammlung 2016 in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹⁵ Beinhaltet seine anteilige Vergütung für die Teilnahme im NITD- und GNF-Verwaltungsrat als delegiertes Mitglied vom 26. Februar 2014 bis zum 31. Dezember 2014.

GEGENÜBERSTELLUNG DER AUSGEWIESENEN VERWALTUNGSRATSVERGÜTUNG ZU DEM VON DEN AKTIONÄREN AN DER GENERALVERSAMMLUNG BESTÄTIGTEN BETRAG

(CHF)	Vergütung des Verwaltungsrats im Geschäftsjahr (A) ¹	Vergütung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zur GV (2 Mt.) des Geschäftsjahres (B)	Auszurichtende Vergütung für den Zeitraum vom 1. Januar bis zur GV (2 Mt.) im Jahr nach dem Geschäftsjahr (C)	Gesamtvergütung für den Zeitraum von GV zu GV (A) – (B) + (C)	Von den Aktionären an der jeweiligen GV genehmigter/ bestätigter Betrag	Betrag innerhalb des von den Aktionären an der GV genehmigten/ bestätigten Betrags
	2015	1. Januar 2015 bis GV 2015	1. Januar 2016 bis GV 2016 ²	GV 2015 bis GV 2016	GV 2015	GV 2015
Jörg Reinhardt	3 829 197	(658 174)	633 334	3 804 357	3 805 000	Ja
Sonstige Verwaltungsratsmitglieder	3 950 479	(667 250)	653 334	3 936 563	3 940 000	Ja
Total	7 779 676	(1 325 424)	1 286 668	7 740 920	7 745 000	Ja
	2014	1. Januar 2014 bis GV 2014 ³	1. Januar 2015 bis GV 2015	GV 2014 bis GV 2015	GV 2014	GV 2014
Jörg Reinhardt	3 957 844	(670 497)	658 174	3 945 521	3 962 000	Ja
Sonstige Verwaltungsratsmitglieder	4 807 220	(1 446 909) ⁴	667 250	4 027 561	4 060 000	Ja
Total	8 765 064	(2 117 406)	1 325 424	7 973 082	8 022 000	Ja

¹ Siehe vorherige Seiten für die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder in den Jahren 2015 und 2014.

² Zu bestätigen und im Vergütungsbericht 2016 auszuweisen.

³ Einschliesslich eines obligatorischen Arbeitgeberbeitrags in der Höhe von CHF 27 771, der von Novartis an das staatliche Schweizer Sozialversicherungssystem entrichtet wurde. Dieser Betrag ist Teil eines Gesamtarbeitgeberbeitrags von CHF 359 890 und berechtigt das Mitglied des Verwaltungsrates zum künftigen Bezug der maximalen staatlich versicherten Vorsorgeleistung.

⁴ In diesem Betrag sind Honorare für die delegierte Ausübung von Verwaltungsratsmandaten nach der Generalversammlung 2014 für William Brody und Rolf M. Zinkernagel enthalten.

DARLEHEN AN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Verwaltungsratsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“ gewährt. Am 31. Dezember 2015 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Verwaltungsratsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den Tabellen zur Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder (einschliesslich Fussnoten) auf Seite 133 ausgewiesen sind.

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Um sicherzustellen, dass die Interessen der Verwaltungsratsmitglieder auf jene der Aktionäre von Novartis ausgerichtet sind, muss der Verwaltungsratspräsident mindestens 30 000 Aktien halten und die anderen Verwaltungsratsmitglieder müssen nach spätestens drei Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat mindestens 4 000 Novartis Aktien halten. Die Mitglieder des Verwaltungsrates dürfen ihre Novartis Aktien, die Teil der erforderlichen Position gemäss Aktienhaltvorschriften sind, nicht verpfänden oder beleihen und müssen diese Aktien bis zwölf Monate nach ihrem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat halten. Am 31. Dezember 2015 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Aktienhaltvorschriften ein.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND AKTIENOPTIONEN

Wie in der Tabelle unten dargestellt, hielten am 31. Dezember 2015 die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ die ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und ADRs.

Am 31. Dezember 2015 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis. An diesem Stichtag besass auch kein Verwaltungsratsmitglied Aktienoptionen.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND ADRS¹

	Anzahl Aktien ² Zum 31. Dezember 2015
Jörg Reinhardt	480 404
Enrico Vanni	15 566
Nancy Andrews	609
Dimitri Azar	9 292
Verena A. Briner	6 429
Srikant Datar	32 629
Ann Fudge	15 605
Pierre Landolt ³	54 866
Charles L. Sawyers	4 252
Andreas von Planta	124 868
William T. Winters	5 998
Total⁴	750 518

¹ Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 130).

² Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an den Aktien wirtschaftlich Berechtigte.

⁴ Ulrich Lehner schied zum 26. Februar 2015 aus dem Verwaltungsrat aus. Zum 26. Februar 2015 besass Ulrich Lehner 37 263 Aktien.

ZAHLUNGEN AN EHEMALIGE VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Im Jahr 2015 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme der folgenden Zahlungen:

- Prof. Dr. William R. Brody und Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel, die an der Generalversammlung 2014 aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten sind, erhielten Honorare für die delegierte Ausübung von Verwaltungsratsmandaten im Novartis Institute for Tropical Diseases (Prof. Dr. Zinkernagel) und im Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (Prof. Dr. Brody und Prof. Dr. Zinkernagel). Im Jahr 2015 erhielten Prof. Dr. Brody und Prof. Dr. Zinkernagel für ihre Mitarbeit in diesen Verwaltungsräten Honorare von CHF 100 000 bzw. CHF 200 000. Ihr Mandat im Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung endete am 19. November 2015. Novartis dankt ihnen für ihre langjährige Tätigkeit in diesen Verwaltungsräten.
- Die in Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung ausgewiesenen Zahlungen (Seite 239).

ERLÄUTERUNG 27 DES ANHANGS ZUR GEPRÜFTEN NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

Der für das Jahr angefallene Gesamtaufwand der Vergütung, die in Übereinstimmung mit IFRS an die Verwaltungsrats- sowie Geschäftsleitungsmitglieder gewährt wurde, ist im Finanzbericht in der Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

VERGÜTUNGS-GOVERNANCE

RECHTLICHER RAHMEN

Das schweizerische Obligationenrecht und die Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange verpflichten börsennotierte Gesellschaften, bestimmte Informationen zur Vergütung der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder, zum Besitz von Beteiligungsrechten am Unternehmen sowie zu gewährten Darlehen offenzulegen. Der vorliegende Geschäftsbericht erfüllt diese Anforderungen. Darüber hinaus folgt dieser Geschäftsbericht den Empfehlungen des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance des schweizerischen Wirtschaftsverbandes economiesuisse.

ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN FÜR VERGÜTUNGEN

Die Kompetenz zum Entscheid über Vergütung ist in den Statuten, dem Organisationsreglement sowie in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt. Diese Dokumente sind alle auf folgender Novartis Webseite abrufbar:

www.novartis.com/corporate-governance.

Der Vergütungsausschuss überwacht und verwaltet die unternehmensweiten Vergütungsrichtlinien und -pläne von Novartis. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Ausarbeitung und Prüfung von Vergütungsrichtlinien und -plänen und unterbreitet dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge zur Beschlussfassung, so wie es in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt ist. Eine Zusammenfassung der Diskussionen und Schlussfolgerungen jeder Sitzung des Vergütungsausschusses wird dem Gesamtverwaltungsrat vorgelegt. Die einzelnen Entscheidungsgremien für Vergütungen sind aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich:

EBENEN DER GENEHMIGUNG VON VERGÜTUNGEN IN DEM VON DER GENERALVERSAMMLUNG VORGEgebenEN RAHMEN

Entscheid über	Entscheidungsgremium
Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder	Verwaltungsrat
Vergütung des CEO	Verwaltungsrat
Vergütung für Geschäftsleitungsmitglieder	Compensation Committee

UNABHÄNGIGKEIT DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

Der Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, welche die im Organisationsreglement festgelegten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. Ab der ordentlichen Generalversammlung 2015 gehörten dem Vergütungsausschuss die folgenden vier Mitglieder an: Ann Fudge, Enrico Vanni, Srikant Datar und William Winters. Enrico Vanni hat den Vorsitz des Ausschusses seit 2012. Ulrich Lehner stellte sich an der ordentlichen Generalversammlung 2015 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung.

AUFGABE DES UNABHÄNGIGEN BERATERS DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

2015 hat der Vergütungsausschuss die Dienste von Frederic W. Cook & Co., Inc. als unabhängigen, externen Berater in Anspruch genommen. Der Berater wurde 2011 direkt vom Vergütungsausschuss engagiert und hat seither stets zur vollen Zufriedenheit des Ausschusses gearbeitet. Frederic W. Cook & Co., Inc. ist von der Geschäftsleitung unabhängig und erbringt sonst keine anderen Beratungsdienstleistungen für Novartis. Für den Entscheid, ob ein Beratungsmandat erneuert werden soll, beurteilt der Vergütungsausschuss mindestens einmal jährlich die Qualität der erbrachten Leistungen, die Unabhängigkeit des Beraters sowie die Vorteile wechselnder Berater.

SITZUNGEN DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES IM JAHR 2015

Im Jahr 2015 tagte der Vergütungsausschuss fünf Mal. Wie jedes Jahr bewertete der Vergütungsausschuss auch 2015 die eigene Leistung im Rahmen einer Selbstbeurteilung; ausserdem überprüfte er seine Satzung.

VERGÜTUNGS-GOVERNANCE UND RISIKOMANAGEMENT

Mit der Unterstützung seines unabhängigen Beraters untersucht der Vergütungsausschuss die Markttrends im Vergütungsbereich sowie die Veränderungen der Regeln für die Corporate Governance. Zusammen mit dem Risk Committee überprüft der Vergütungsausschuss ausserdem die Vergütungssysteme von Novartis dahingehend, dass sie keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzen, sondern zu Verhaltensweisen motivieren, die zu nachhaltiger Wertschöpfung führen.

Eine Zusammenfassung der Prinzipien des Risikomanagements ist aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich:

PRINZIPIEN DES RISIKOMANAGEMENTS

- Strikter Leistungsbeurteilungsprozess, einschliesslich der Genehmigung von Zielen und der Leistungsbeurteilung des CEO durch den Verwaltungsrat
- Ausgewogene Mischung von kurz- und langfristigen variablen Vergütungselementen
- Matrix-Ansatz für die Leistungsbeurteilung zur Berechnung der jährlichen Leistungsprämie, einschliesslich einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und einer Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen
- Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback)
- Nur leistungsgebundene langfristige Prämien mit Sperrfristen und überschneidenden dreijährigen Leistungsperioden
- Begrenzung der variablen Vergütung auf 200% der Zielvergütung
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten (nur die jährliche Basisvergütung und die jährliche Leistungsprämie des Vorjahres)
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Verpfändung oder Beleihung von Novartis Aktien durch Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder

Die Arbeitsverträge für Mitglieder der Geschäftsleitung sehen eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten vor und beinhalten weder Kontrollwechselklauseln noch Bestimmungen zu Abgangsentschädigungen (d.h. Vereinbarungen zu besonderen Kündigungsfristen, längerfristigen Verträgen, „goldenen Fallschirmen“, Verzicht auf Sperrfristen für Aktien und Anleihen, kürzere Sperrfristen und zusätzliche Beiträge an Pensionskassen).

MALUS UND CLAWBACK

Alle Leistungsprämien, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung gewährt werden, unterliegen Malus- und Rückforderungsklauseln. Das bedeutet, dass der Verwaltungsrat für den CEO oder der Vergütungsausschuss für die weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung vorbehaltlich geltenden Rechts beschliessen kann, die Auszahlung von noch nicht ausgezahlten oder gesperrten Leistungsprämien zu verweigern (Malus) oder in der Vergangenheit ausgezahlte Leistungsprämien zurückzufordern (Clawback), falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften (einschliesslich der Unternehmensrichtlinien und Rechnungslegungsmethoden) oder geltendes Recht verstösst. Dieser Grundsatz gilt sowohl für die jährliche Leistungsprämie als auch für die langfristigen Leistungsprämien.

Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht der Novartis AG

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

Wir haben die Tabellen zur Vergütung der Geschäftsleitung (Seiten 124–130) und die Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2015 (Seiten 133–136) des beigefügten Vergütungsberichts der Novartis AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

VERANTWORTUNG DER REVISIONSSTELLE

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen

des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

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

PRÜFUNGSURTEIL

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Novartis AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Stephen Johnson
Global Relationship Partner

Basel, 26. Januar 2016

- 1 Ein Reisbauer pflügt mit seinem Wasserbüffel ein Feld. Reis ist hier das Grundnahrungsmittel.
- 2 Dr. Cu Ahong, Leiter des Präventionszentrums in Mù Cang Chai, untersucht den achtjährigen Mu Thi Cha, der über Bauchschmerzen klagt.
- 3 Gian Cho De leidet an Bluthochdruck. Die Zunahme chronischer Krankheiten stellt eine zusätzliche Belastung für das vietnamesische Gesundheitssystem dar.
- 4 Obwohl moderne Medikamente verfügbar sind, verlassen sich viele Menschen in Vietnam immer noch auf pflanzliche Mittel, wie sie hier in Hanoi verkauft werden.





Im Rahmen der 2012 gestarteten Initiative „Healthy Family“ von Novartis arbeiten Ärzte in kommunalen Gesundheitszentren, um die gesundheitliche Ausbildung sowie den Zugang zu Behandlungen und Vorsorgeuntersuchungen zu verbessern

➡ FORTSETZUNG VON SEITE 111

Dr. Chang As Xinh ist in Mù Cang Chai aufgewachsen, versteht die lokalen Traditionen und spricht den örtlichen Dialekt. So kann er problemlos mit den Patienten kommunizieren und ihre Beschwerden verstehen und behandeln. Das Volk der Hmong hat zahlreiche gesundheitliche Probleme, die zum Teil mit traditionellen Glaubensvorstellungen und Lebensweisen zusammenhängen. So ist es bei den Hmong immer noch üblich, mit offenem Feuer zu kochen und zu heizen, sodass Atemwegserkrankungen aufgrund der verschmutzten Luft in den Häusern weit verbreitet sind.

Der 77-jährige Giang Giua Cua ist ein typischer Patient von Chang As Xinh. Da er jahrelang zu Hause Rauch eingeatmet hat, leidet er an chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD). Wegen seiner Kurzatmigkeit schafft er den langen Fussweg ins Gemeindekrankenhaus nicht mehr, sodass der Arzt zu ihm kommen muss.

Atemwegserkrankungen sind nur ein Beispiel für die chronischen Krankheiten, die in Vietnam – wie auch in anderen Ländern – auf dem Vormarsch sind. So haben sich nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation die Diabetesfälle in Vietnam im Laufe der letzten zehn Jahre verdreifacht. Auch Bluthochdruck kommt immer häufiger vor. Diese und andere chronische Krankheiten, die oft über Jahre oder Jahrzehnte behandelt werden müssen, belasten die Gesundheitsversorger zusätzlich stark.

Erschwert werden die Bemühungen um eine Verbesserung der öffentlichen Gesundheit in der Region dadurch, dass sich die Bevölkerung auf traditionelle Heilmittel verlässt und ungern medizinische Hilfe sucht. Und der Bedarf an medizinischen Fachkräften bleibt akut, wie Dr. Cu Ahong, Leiter des Gemeindekrankenhauses in Mù Cang Chai erklärt.

Aber die Lage verändert sich. Mù Cang Chai wird von einem Programm profitieren, das das Gesundheitsministerium 2013 ins Leben gerufen hat, um die Zahl der Landärzte zu erhöhen. Zudem laufen Massnahmen, um die Gesundheitsausbildung und -versorgung in ländlichen Gebieten Vietnams zu stärken. Eine dieser Initiativen ist „Healthy Family“ bzw. auf Vietnamesisch „Cung Song Khoe“, die Novartis gemeinsam mit der vietnamesischen Regierung durchführt. Im Rahmen dieses 2012 gestarteten Sozialprojekts arbeiten Ärzte in kommunalen Gesundheitszentren, um die gesundheitliche Ausbildung sowie den Zugang zu Behandlungen und Vorsorgeuntersuchungen zu verbessern.

So machen die Ärzte in Mù Cang Chai enorme Fortschritte im Bereich der Krankheitsprävention. Gemeindekliniken führen Veranstaltungen für Patienten durch, um sie über die Risikofaktoren chronischer Erkrankungen wie Diabetes und Bluthochdruck zu informieren. Ausserdem bieten sie diagnostische Untersuchungen an, die Probleme aufdecken, bevor sie akut werden.

Solche Fortschritte machen Cu Ahong Hoffnung. Er ist davon überzeugt, dass Gesundheitsausbildung die Menschen dazu bewegen wird, gesünder zu leben. Und er sieht mit grossen Erwartungen dem Eintreffen weiterer medizinischer Fachkräfte entgegen, um ihn und Chang As Xinh zu unterstützen.

FINANZBERICHT



INHALT

144	OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT 2015
144	Operatives Ergebnis
151	Faktoren mit Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Jahresergebnisse
154	Free Cashflow
155	Liquidität, Geldfluss und Finanzmittel
158	Vertragliche Verpflichtungen
159	Auswirkungen von Wechselkursschwankungen
161	Kurzfassung der konsolidierten Bilanzen
163	Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden sowie Schätzungen und Annahmen
169	Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse
172	Nicht-IFRS-Kennzahlen gemäss der von Novartis verwendeten Definition
178	QUARTALSÜBERSICHT UND JAHRESÜBERSICHT KONZERN
180	NOVARTIS KONZERNRECHNUNG
255	Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung
256	Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis AG
258	JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG
268	Verwendung des Bilanzgewinns der Novartis AG und Dividendenbeschluss
269	Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG

FOTOESSAY

Klare Sicht als persönliche Mission

Für viele Berufstätige ist das Wochenende eine Zeit der Erholung und Entspannung. Die indischen Augen-chirurgen Janak und Preeti Shah nutzen diese Zeit jedoch, um Patienten zu helfen, die dringend auf ihre Fähigkeiten angewiesen sind.

Ein oder zwei Mal im Monat verlässt das Ehepaar seine florierende Praxis in Mumbai und reist in entlegene Gegenden Indiens, um unentgeltlich Menschen zu operieren, die an schwer beeinträchtigenden Augen-krankheiten wie Glaukom oder Katarakt leiden und sonst keinerlei Chance auf eine Behandlung hätten.

→ FORTSETZUNG AUF SEITE 270

OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT 2015

Dieser operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie vom International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt wurde, sowie den Abschnitten Innovation und Performance auf den Seiten 24 bis 59 dieses Geschäftsberichts gelesen werden.

Seit der Ankündigung der im Jahr 2015 abgeschlossenen Transaktionen zur Portfolioumgestaltung, in der Novartis die Veräusserung ihres Impfstoff-, OTC- und Tiergesundheitsgeschäfts bekannt gab, weist das Unternehmen die Finanzergebnisse des Konzerns des laufenden Jahres und der Vorjahre als „fortzuführende“ und „aufgegebene“ Geschäftsbereiche aus.

Sofern nicht anders angegeben, beziehen sich die Kommentare in diesem operativen und finanziellen Lagebericht auf die fortzuführenden Geschäftsbereiche. Diese umfassen die Aktivitäten der Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz sowie die Aktivitäten von Corporate wie auch – seit dem 2. März 2015 – die von GSK übernommenen neuen Vermögenswerte des Onkologiebereichs und der 36,5%igen Beteiligung an dem GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Venture (Letzteres wird als Beteiligung an assoziierten Gesellschaften ausgewiesen). Aber auch Informationen zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen und zum gesamten Konzern finden sich in diesem Bericht. Nähere Einzelheiten zu den fortzuführenden und aufgegebenen Geschäftsbereichen sind auf den Seiten 150 und 153 sowie in der Erläuterung 30 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

ÜBERBLICK ÜBER CHANCEN UND RISIKEN

Die Finanzergebnisse von Novartis werden in unterschiedlichem Masse von externen Faktoren beeinflusst. Aufgrund der Alterung der Weltbevölkerung und der steigenden Zahl von chronischen Krankheiten nimmt die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und Therapien, die Novartis anbietet, weltweit zu. Infolge des anhaltenden Anstiegs der Gesundheitskosten stehen die Medikamentenpreise unter stärkerer Beobachtung der Regierungen, Medien und Verbraucher. Gleichzeitig wird vermehrt nach kostengünstigeren Behandlungsoptionen verlangt, wie solchen, die Sandoz, die Generika-Division von Novartis, herstellt. Wissenschaftliche und technologische Fortschritte eröffnen neue Möglichkeiten in der Entwicklung von Therapien, die auf den einzelnen Patienten abgestimmt sind.

Gleichzeitig könnten der Verlust der Marktexklusivität und die Einführung konkurrierender Marken- und Generikaproducte bei den innovativen Produkten von Novartis zu deutlichen Umsatzeinbussen führen. Erhöhte regulatorische Anforderungen und die inhärente Komplexität der Pharmabranche könnten die Markteinführung von Produkten erschweren, während der zunehmende Preisdruck die Ertragskraft von Novartis und ihre Fähigkeit, Investitionen für die Zukunft zu tätigen, beeinträchtigen könnte. Obwohl Novartis alles daran setzt, die

lokalen Gesetze einzuhalten, könnten auch die tendenziell zunehmenden staatlichen Ermittlungen und Klagen gegen Gesundheitsunternehmen dem Geschäft und dem Ruf von Novartis schaden.

Nähere Einzelheiten zu diesen Faktoren und ihren möglichen Auswirkungen auf die Novartis Ergebnisse werden ab Seite 169 erläutert.

Operatives Ergebnis

Für die Beurteilung der Konzernperformance berücksichtigt Novartis nicht nur die nach IFRS erzielten Ergebnisse, sondern zieht auch bestimmte Nicht-IFRS-Kennzahlen heran, wie die Kernergebnisse und die Ergebnisse bei konstanten Wechselkursen. Diese Messgrößen helfen Novartis, die Leistung des Konzerns fortlaufend und von Jahr zu Jahr zu beurteilen. Novartis ist davon überzeugt, dass diese zusätzlichen Informationen den Anlegern ein besseres Verständnis des Geschäfts von Novartis ermöglichen.

Die Kernergebnisse des Konzerns schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, veräusserungs- und integrationsbezogene Aufwendungen, Restrukturisierungskosten, die USD 25 Millionen übersteigen, sowie andere Erträge und Aufwendungen aus, die vom Management als ausserordentlich erachtet werden und sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden. Eine Überleitung der IFRS-Ergebnisse zu den Kernergebnissen findet sich auf den Seiten 175 bis 177.

Angaben zum Nettoumsatz sowie Informationen zu anderen Kennzahlen zum operativen Ergebnis und Reingewinn werden zu konstanten Wechselkursen (kWk) dargestellt. Zur Berechnung des Nettoumsatzes und des operativen Ergebnisses bei konstanten Wechselkursen wendet Novartis die durchschnittlichen Wechselkurse des Vorjahres auf die nicht in US-Dollar ausgedrückten finanziellen Grössen des laufenden Jahres an, um so die wechselkursbedingten Effekte zu schätzen und zu eliminieren.

Eine detailliertere Erläuterung der Kernergebnisse, der konstanten Wechselkurse und anderer Nicht-IFRS-Kennzahlen findet sich ab Seite 172. Sie sollen nicht als Ersatz für die entsprechenden nach IFRS ermittelten Finanzkennzahlen gesehen werden. Diese Finanzkennzahlen können sich von ähnlich benannten Nicht-IFRS-Kennzahlen anderer Unternehmen unterscheiden.

KONZERNÜBERSICHT

Novartis erzielte 2015 eine solide finanzielle Performance, die vom anhaltenden Erfolg der Wachstumsprodukte und von der Expansion in Wachstumsmärkten getragen war. Dies trug dazu bei, die Einbussen durch Generikakonzurrenz auszugleichen, die sich auf rund USD 2,2 Milliarden beliefen. In der Folge

erreichte der Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche USD 49,4 Milliarden (–5%, +5% kWk). Das Wachstum bei konstanten Wechselkursen wurde mehr als wettgemacht durch negative Währungseffekte, die in der Stärke des US-Dollar gegenüber dem Euro, dem japanischen Yen und wichtigen Währungen der Schwellenmärkte begründet lagen.

Das operative Ergebnis ging bei konstanten Wechselkursen um 2% auf USD 9,0 Milliarden zurück (–19%, –2% kWk), was in erster Linie den Abschreibungen auf den neuen Vermögenswerten des Onkologiebereichs der Division Pharmaceuticals zuzuschreiben war. Ausserdem wurde 2015 ein Sonderaufwand von USD 400 Millionen inklusive Rechtskosten für einen Vergleich im Fall bezüglich Spezialapotheken im südlichen Bezirk von New York verbucht, während im Vorjahr ein einmaliger Gewinn von USD 302 Millionen aus einer geschäftlichen Einigung und ein Gewinn von USD 248 Millionen aus dem Verkauf einer Anlage des Novartis Venture Funds angefallen waren. Die operative Gewinnmarge betrug 18,2% des Nettoumsatzes.

Der Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche betrug USD 7,0 Milliarden. Er ging stärker als das operative Ergebnis zurück (–34%, –18% kWk). Hierfür verantwortlich war hauptsächlich der Anstieg des Finanzaufwands, der in erster Linie Sonderaufwendungen in Höhe von USD 0,4 Milliarden im Zusammenhang mit Venezuela und einem Rückgang des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften zuzuschreiben war. Letzterer hatte im Vorjahr einen Gewinn von USD 0,8 Milliarden aus dem Verkauf der Aktien von Idenix Pharmaceuticals Inc. (Idenix), USA, an Merck & Co., USA, sowie einen Gewinn von USD 0,4 Milliarden aus dem Verkauf der Beteiligung an der LTS Lohmann Therapie-Systeme AG (LTS), Deutschland, beinhaltet.

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie fortzuführender Geschäftsbereiche sank um 33% (–17% kWk) auf USD 2,92 und damit aufgrund der geringeren durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien weniger stark als der Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche.

Der Free Cashflow fortzuführender Geschäftsbereiche nahm um 15% auf USD 9,3 Milliarden ab, hauptsächlich aufgrund des negativen Wechselkurseffektes auf das operative Geschäft.

Für 2015 wiesen die aufgegebenen Geschäftsbereiche einen Reingewinn von USD 10,8 Milliarden aus, der Veräusserungsgewinne vor Steuern von USD 12,7 Milliarden sowie die operativen Ergebnisse der veräusserten Geschäftsbereiche bis zum jeweiligen Abschlussdatum der Transaktionen umfasste. 2014 hatte ein Nettoverlust von USD 447 Millionen resultiert. Weitere Informationen zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen sind auf den Seiten 150 und 153 sowie in der Erläuterung 30 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

Der Reingewinn des gesamten Konzerns war beeinflusst durch die ausserordentlichen Veräusserungsgewinne, die im Reingewinn aufgebener Geschäftsbereiche enthalten waren, und betrug 2015 USD 17,8 Milliarden, gegenüber USD 10,3 Milliarden im Jahr 2014. Der unverwässerte Gewinn pro Aktie erhöhte sich von USD 4,21 im Vorjahr auf USD 7,40, und der Free Cashflow des gesamten Konzerns belief sich auf USD 9,0 Milliarden.

KENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung bei Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche	49 414	52 180	– 5	5
Umsatz mit aufgegebenen Geschäftsbereichen	26	239	– 89	– 88
Nettoumsatz fortzuführender Geschäftsbereiche	49 440	52 419	– 6	4
Andere Erlöse	947	1 215	– 22	– 22
Herstellungskosten der verkauften Produkte	– 17 404	– 17 345	0	– 8
Bruttoergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	32 983	36 289	– 9	2
Marketing & Verkauf	– 11 772	– 12 377	5	– 5
Forschung & Entwicklung	– 8 935	– 9 086	2	– 3
Administration & allgemeine Kosten	– 2 475	– 2 616	5	– 1
Übrige Erträge	2 049	1 391	47	55
Übrige Aufwendungen	– 2 873	– 2 512	– 14	– 24
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	11 089	– 19	– 2
Operative Marge (%)	18,2	21,3		
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	266	1 918	– 86	– 86
Zinsaufwand	– 655	– 704	7	2
Übriger Finanzertrag und -aufwand	– 454	– 31	n. a.	n. a.
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	8 134	12 272	– 34	– 17
Steuern	– 1 106	– 1 545	28	10
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	7 028	10 727	– 34	– 18
Reingewinn/-verlust aufgebener Geschäftsbereiche	10 766	– 447	n. a.	n. a.
Reingewinn	17 794	10 280	73	91
Zuzurechnen:				
Aktionären der Novartis AG	17 783	10 210	74	92
Nicht beherrschenden Anteilen	11	70	– 84	– 84
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	2,92	4,39	– 33	– 17
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgebener Geschäftsbereiche	4,48	– 0,18	n. a.	n. a.
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7,40	4,21	76	94
Free Cashflow fortzuführender Geschäftsbereiche	9 259	10 934	– 15	
Free Cashflow	9 029	10 762	– 16	

n. a. = nicht anwendbar

NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über den Nettoumsatz mit Dritten je Segment:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	30 445	31 791	- 4	6
Alcon	9 812	10 827	- 9	- 1
Sandoz	9 157	9 562	- 4	7
Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche	49 414	52 180	- 5	5

Weitere Anmerkungen zu den Veränderungen der Nettoumsätze der einzelnen Divisionen sind ab Seite 34 zu finden.

OPERATIVES ERGEBNIS FORTZUFÜHRENDER GESCHÄFTSBEREICHE

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über das operative Ergebnis je Segment:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Pharmaceuticals	7 597	25,0	8 471	26,6	- 10	5
Alcon	794	8,1	1 597	14,8	- 50	- 20
Sandoz	1 005	11,0	1 088	11,4	- 8	1
Corporate	- 419		- 67		n. a.	n. a.
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	18,2	11 089	21,3	- 19	- 2

n. a. = nicht anwendbar

Das operative Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche betrug USD 9,0 Milliarden (-19%, -2% kWk), was primär den Abschreibungen auf den neuen Vermögenswerten des Onkologiebereichs der Division Pharmaceuticals zuzuschreiben war. In diesem Ergebnis ist ein Sonderaufwand von USD 400 Millionen für einen Vergleich im Fall bezüglich Spezialapotheken im südlichen Bezirk von New York enthalten, während im Vorjahr ein einmaliger Gewinn von USD 302 Millionen aus einer geschäftlichen Einigung und ein Gewinn von USD 248 Millionen aus dem Verkauf einer Anlage des Novartis Venture Funds angefallen waren. Der negative Wechselkurseffekt von 17 Prozentpunkten war vor allem bedingt durch die Stärke des US-Dollar gegenüber dem Euro, dem japanischen Yen, dem Schweizer Franken sowie den Schwellenländerwährungen. Die operative Gewinnmarge ging bei konstanten Wechselkursen um 1,4 Prozentpunkte zurück. Dazu kam ein negativer Währungseffekt von 1,7 Prozentpunkten, sodass sich insge-

samt ein Nettorückgang der operativen Gewinnmarge um 3,1 Prozentpunkte auf 18,2% des Nettoumsatzes ergab.

Weitere Anmerkungen zu den Veränderungen des operativen Ergebnisses der einzelnen Divisionen sind ab Seite 34 zu finden.

Das Nettoergebnis von Corporate ergab 2015 einen Nettoaufwand von USD 419 Millionen im Vergleich zu einem Nettoaufwand von USD 67 Millionen im Vorjahr. Hauptursache für den gestiegenen Aufwand waren ein Gewinn aus einer geschäftlichen Einigung in Höhe von USD 302 Millionen und ein Gewinn von USD 248 Millionen aus dem Verkauf einer Anlage des Novartis Venture Funds, die 2014 verbucht worden waren. Teilweise ausgeglichen wurde der Anstieg durch den Gewinn aus dem Verkauf von Immobilien in der Schweiz im Umfang von USD 54 Millionen, niedrigere Rechnungsabgrenzungen für aktienbasierte Vergütungen und eine niedrigere Rückstellung in den betriebseigenen Versicherungen im Jahr 2015.

KENNZAHLEN OPERATIVES KERNERGEBNIS¹

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Bruttokernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	36 900	38 821	- 5	5
Marketing & Verkauf	- 11 729	- 12 355	5	- 5
Forschung & Entwicklung	- 8 738	- 8 723	0	- 6
Administration & allgemeine Kosten	- 2 389	- 2 552	6	0
Übrige Erträge	823	563	46	59
Übrige Aufwendungen	- 1 077	- 1 281	16	7
Operatives Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	13 790	14 473	- 5	10
In % des Nettoumsatzes	27,9	27,7		

¹ Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 175.

Die Anpassungen am operativen Ergebnis, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses fortzuführender Geschäftsbereiche vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 4,8 Milliarden (2014: USD 3,4 Milliarden). Der Anstieg liegt in erster Linie in höheren Abschreibungen auf den neuen Vermögenswerten des Onkologiebereichs der Division Pharmaceuticals, höheren Aufwendungen für rechtliche Einigungen und einem höheren akquisitionsbedingten Aufwand begründet. 2014 war in den Anpassungen ein Gewinn aus einer geschäftlichen Einigung von USD 302 Millionen enthalten gewesen, der durch die Rückstellung von USD 204 Millionen für den Beitrag im Zusammenhang mit der Gesundheitsreform in den USA (sogenannte „Healthcare Reform Fee“) teilweise ausgeglichen wurde.

Ohne diese Positionen reduzierte sich das operative Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche um 5% (+10% kWk) auf USD 13,8 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,3 Prozentpunkte, was vornehmlich Umsatzsteigerungen und Produktivitätsinitiativen zu verdanken war. Bei einem negativen Währungseffekt von 1,1 Prozentpunkten ergab sich eine operative Kerngewinnmarge von 27,9% des Nettoumsatzes, nach 27,7% im Jahr 2014. Weitere Anmerkungen zu den Veränderungen des operativen Kernergebnisses der einzelnen Divisionen sind ab Seite 34 zu finden.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über das operative Kernergebnis je Segment:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Pharmaceuticals	9 420	30,9	9 514	29,9	- 1	14
Alcon	3 063	31,2	3 811	35,2	- 20	- 7
Sandoz	1 659	18,1	1 571	16,4	6	17
Corporate	- 352		- 423		17	11
Operatives Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	13 790	27,9	14 473	27,7	- 5	10

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG IN DER DIVISION PHARMACEUTICALS

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über den Aufwand für Forschung und Entwicklung (auf berichteter Basis und Kern) der Division Pharmaceuticals:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Forschung und explorative Entwicklung	- 2 565	- 2 724	6	3
Konfirmatorische Entwicklung	- 4 667	- 4 607	- 1	- 7
Gesamtaufwand für Forschung und Entwicklung der Division Pharmaceuticals	- 7 232	- 7 331	1	- 3
In % des Nettoumsatzes von Pharmaceuticals mit Dritten	23,8	23,1		
Forschung und exploratorische Entwicklung (Kern) ¹	- 2 493	- 2 654	6	3
Konfirmatorische Entwicklung (Kern) ¹	- 4 560	- 4 343	- 5	- 11
Gesamtaufwand für Forschung und Entwicklung der Division Pharmaceuticals (Kern)	- 7 053	- 6 997	- 1	- 5
In % des Nettoumsatzes von Pharmaceuticals mit Dritten	23,2	22,0		

¹ Das Kernergebnis schliesst Wertminderungen, Abschreibungen und bestimmte Sonderpositionen aus.

Die Ausgaben für Forschung und explorative Entwicklung der Division Pharmaceuticals beliefen sich 2015 auf USD 7,2 Milliarden. Dies entspricht einem Rückgang um 1% (3% kWk) gegenüber dem Vorjahr. Die Ausgaben für die konfirmatorische Entwicklung erhöhten sich gegenüber den USD 4,6 Milliarden im Jahr 2014 um 1% (-7% kWk) auf USD 4,7 Milliarden. Dies war hauptsächlich zusätzlichen Entwicklungskosten für die von GSK übernommenen neuen Vermögenswerte des Onkologiebereichs zuzuschreiben.

Der Aufwand für Forschung und Entwicklung (Kern) in der Division Pharmaceuticals in Prozent des Umsatzes sank bei konstanten Wechselkursen um 0,1 Prozentpunkte. Dieser Rückgang wurde durch negative Wechselkurseffekte im Umfang von 1,3 Prozentpunkten hauptsächlich auf Umsatzbasis kompensiert, da der Aufwand für Forschung und Entwicklung (Kern) vornehmlich in US-Dollar und Schweizer Franken anfällt. Es resultierte ein Anstieg um netto 1,2 Prozentpunkte auf 23,2% des Nettoumsatzes.

NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die nicht den Divisionen zuzurechnenden Erträge und Aufwendungen:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	11 089	- 19	- 2
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	266	1 918	- 86	- 86
Zinsaufwand	- 655	- 704	7	2
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 454	- 31	n. a.	n. a.
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	8 134	12 272	- 34	- 17
Steuern	- 1 106	- 1 545	28	10
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	7 028	10 727	- 34	- 18
Reingewinn/-verlust aufgegebener Geschäftsbereiche	10 766	- 447	n. a.	n. a.
Reingewinn	17 794	10 280	73	91
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	2,92	4,39	- 33	- 17
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgegebener Geschäftsbereiche	4,48	- 0,18	n. a.	n. a.
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7,40	4,21	76	94

n. a. = nicht anwendbar

Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften fortzuführender Geschäftsbereiche belief sich 2015 auf USD 266 Millionen, gegenüber USD 1,9 Milliarden im Jahr 2014. Im Vorjahr waren ein Vorsteuergewinn in Höhe von USD 0,8 Milliarden aus dem Verkauf der Aktien von Idenix an Merck, ein Gewinn von USD 0,4 Milliarden aus dem Verkauf der Beteiligung an der LTS und ein Gewinn von USD 64 Millionen auf den Anlagen des Novartis Venture Funds angefallen.

Überdies verringerte sich der geschätzte Ertrag aus der Roche Holding AG von USD 599 Millionen in der Vorjahresperiode auf USD 343 Millionen im Berichtsjahr. Grund hierfür sind eine Anpassung von USD 157 Millionen, die im ersten Quartal 2015 nach der Veröffentlichung der Jahresergebnisse von Roche verbucht wurde, und ein niedrigerer geschätzter Ertragsbeitrag von Roche für das Jahr 2015 aufgrund einer angekündigten Restrukturierung.

Der Anteil am Ertrag des GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Ventures wurde auf einen Verlust von USD 17 Millionen geschätzt, da die Integrationskosten das operative Ergebnis mehr als kompensierten. Diese Schätzung wird auf der Grundlage der tatsächlichen Ergebnisse im ersten Quartal 2016 berichtigt. 2015 schlossen wir zudem die Kaufpreisaufteilung für die Beteiligung am GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Venture, das als assoziierte Gesellschaft bilanziert wird, ab und erfassten eine Abschreibung auf Kaufpreisanpassungen von USD 62 Millionen. Damit resultierte für unseren Anteil am Ertrag des GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Ventures im Berichtsjahr ein geschätzter Verlust von insgesamt USD 79 Millionen.

Der Zinsaufwand fortzuführender Geschäftsbereiche nahm von USD 704 Millionen im Vorjahr um 7% (-2% kWk) auf USD 655 Millionen ab.

Der Übrige Finanzertrag und -aufwand ergab einen Aufwand von USD 454 Millionen im Vergleich zu USD 31 Millionen im Jahr 2014. Hauptgrund hierfür waren Sonderaufwendungen von USD 410 Millionen im Zusammenhang mit Venezuela aufgrund von Wechselkursverlusten von USD 211 Millionen, monetären Verlusten von USD 72 Millionen infolge von Hochinflation und eines Verlusts von USD 127 Millionen aus dem Verkauf von PDVSA-Anleihen, die zur Begleichung konzerninterner Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erhalten wurden.

Der Steuersatz fortzuführender Geschäftsbereiche (Steuern in Prozent des Gewinns vor Steuern) stieg 2015 gegenüber dem Vorjahr von 12,6% auf 13,6%. Verantwortlich hierfür war eine veränderte Zusammensetzung der Gewinne, die vermehrt in Ländern mit höherer Besteuerung erzielt wurden.

Der Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche sank um 34% (-18% kWk) auf USD 7,0 Milliarden. Damit ging er stärker zurück als das operative Ergebnis. Dies war primär zwei Faktoren zuzuschreiben: Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit Venezuela im laufenden Jahr sowie Gewinne von USD 0,8 Milliarden aus dem Verkauf der Aktien von Idenix und von USD 0,4 Milliarden aus dem Verkauf der Aktien der LTS im Vorjahr.

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie fortzuführender Geschäftsbereiche sank um 33% (-17% kWk) auf USD 2,92 und damit aufgrund der geringeren Anzahl ausstehender Aktien weniger stark als der Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche.

KERNERGEBNISSE: NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die in den Kernergebnissen enthaltenen, nicht den Divisionen zuzurechnenden Erträge und Aufwendungen:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechsel- kursen %
Operatives Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	13 790	14 473	-5	10
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	981	943	4	4
Zinsaufwand	-655	-704	7	2
Übriger Finanzertrag und -aufwand	-24	-31	23	n. a.
Kernergebnis vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	14 092	14 681	-4	10
Steuern	-2 051	-2 028	-1	-16
Kernreingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	12 041	12 653	-5	9
Kernreingewinn/-verlust aufgegebenen Geschäftsbereiche	-256	102	n. a.	n. a.
Kernreingewinn	11 785	12 755	-8	6
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	5,01	5,19	-3	10
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD) aufgegebenen Geschäftsbereiche	-0,11	0,04	n. a.	n. a.
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	4,90	5,23	-6	7

n. a. = nicht anwendbar

Das Kernergebnis aus assoziierten Gesellschaften stieg von USD 943 Millionen im Vorjahr auf USD 981 Millionen. Der geschätzte Anteil von Novartis an den Kernergebnissen des GSK-Consumer-Health-Care-Joint-Ventures, der sich 2015 auf USD 213 Millionen belief, wurde durch den Rückgang des geschätzten Anteils von Novartis an den Kernergebnissen von Roche (von USD 856 Millionen auf USD 766 Millionen) sowie am Ertrag aus assoziierten Gesellschaften des Novartis Venture Funds vom Vorjahr ausgeglichen.

Der Übrige Finanzertrag und -aufwand (Kernergebnis), der die Sonderaufwendungen von USD 410 Millionen im Zusammenhang mit Venezuela unberücksichtigt lässt, ergab einen Nettoaufwand von USD 24 Millionen. 2014 hatte ein Nettoaufwand von USD 31 Millionen resultiert.

Der Kernsteuersatz fortzuführender Geschäftsbereiche (Steuern in Prozent des Kernergebnisses vor Steuern) erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr von 13,8% auf 14,6%. Verantwortlich hierfür war in erster Linie eine veränderte Zusammensetzung der Gewinne, die vermehrt in Ländern mit höherer Besteuerung erzielt wurden.

Der Kernreingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche sank um 5% (+9% kWk) auf USD 12,0 Milliarden und folgte damit der Entwicklung des operativen Kernergebnisses.

Der unverwässerte Kerngewinn pro Aktie fortzuführender Geschäftsbereiche belief sich auf USD 5,01 (-3%, +10% kWk) und stieg aufgrund der geringeren durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien und der geringeren Minderheitsanteile stärker als der Kernreingewinn.

AUFGEBEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD
Nettoumsatz mit Dritten aufgegebener Geschäftsbereiche	601	5 816
Operatives Ergebnis/Operativer Verlust aufgegebener Geschäftsbereiche	12 477	- 353
Reingewinn/-verlust aufgegebener Geschäftsbereiche	10 766	- 447
Zuzurechnen:		
Aktionären der Novartis AG	10 758	- 444
Nicht beherrschenden Anteilen	8	- 3
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgegebener Geschäftsbereiche	4,48	- 0,18
Free Cashflow aufgegebener Geschäftsbereiche	- 230	- 172

Die betrieblichen Ergebnisse der aufgegebenen Geschäftsbereiche beinhalten im Jahr 2015 die Ergebnisse des Grippeimpfstoffgeschäfts bis zu dessen Veräußerung an CSL Limited am 31. Juli 2015 sowie die Ergebnisse des übrigen Impfstoffgeschäfts und des Bereichs OTC bis zum 2. März 2015. Die betrieblichen Ergebnisse des Animal-Health-Geschäfts, das am 1. Januar 2015 verkauft wurde, beinhalten nur den Veräußerungsgewinn. 2014 waren darin die Ergebnisse aller veräußerten Einheiten im Gesamtjahr berücksichtigt gewesen.

Die aufgegebenen Geschäftsbereiche beinhalten auch die ausserordentlichen Vorsteuergewinne von USD 12,7 Milliarden aus der Veräußerung von Animal Health (USD 4,6 Milliarden) und aus den Transaktionen mit GSK (USD 2,8 Milliarden für das Impfstoffgeschäft ohne Grippeimpfstoffe und USD 5,9 Milliarden aus der Einbringung von Novartis OTC ins GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Venture). Ausserdem fielen durch die Transaktionen mit GSK zusätzliche Transaktionskosten von USD 0,6 Milliarden an, die im Aufwand erfasst wurden.

Der Nettoumsatz mit Dritten aufgegebener Geschäftsbereiche erreichte 2015 USD 0,6 Milliarden, nach USD 5,8 Milliarden im Vorjahr.

2015 belief sich das operative Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche auf USD 12,5 Milliarden, was vor allem ausserordentlichen Vorsteuergewinnen aus der Portfoliougestaltung zu verdanken war. Unter Ausklammerung der Veräußerungsgewinne betrug der verbleibende operative Verlust aufgegebener Geschäftsbereiche USD 0,2 Milliarden. Er setzt sich aus der operativen Performance des Grippeimpfstoffgeschäfts bis zum 31. Juli 2015 sowie des übrigen Impfstoffgeschäfts und des Bereichs OTC bis zu deren jeweiliger Veräußerung zusammen, nach Berücksichtigung der teilweisen Wertaufholung von USD 0,1 Milliarden der im Vorjahr auf den Vermögenswerten des Grippeimpfstoffgeschäfts vorgenommenen Wertminderungen.

Im Vorjahr belief sich der operative Verlust auf USD 353 Millionen und beinhaltete eine ausserordentliche Wertminderung von USD 1,1 Milliarden für das Grippeimpfstoffgeschäft, die durch einen ausserordentlichen Vorsteuergewinn von USD 0,9 Milliarden aus dem Verkauf der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte von Novartis teilweise kompensiert wurde.

Der Reingewinn aufgegebener Geschäftsbereiche betrug 2015 USD 10,8 Milliarden. 2014 hatte ein Nettoverlust von USD 447 Millionen resultiert. Weitere Informationen zu den aufgegebenen Geschäftsbereichen sind auf den Seiten 150 und 153 sowie in der Erläuterung 30 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

TOTAL KONZERN

Der Reingewinn des gesamten Konzerns war beeinflusst durch die ausserordentlichen Veräußerungsgewinne, die im Reingewinn aufgegebener Geschäftsbereiche enthalten waren, und betrug 2015 USD 17,8 Milliarden, gegenüber USD 10,3 Milliarden im Jahr 2014. Der unverwässerte Gewinn pro Aktie stieg von USD 4,21 auf USD 7,40.

Faktoren mit Einfluss auf die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse

BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2015

Die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse von Novartis kann durch Akquisitionen und Veräusserungen stark beeinflusst werden. Die bedeutenden Transaktionen in den Geschäftsjahren 2015 und 2014 werden nachstehend erwähnt.

TRANSAKTIONEN ZUR PORTFOLIOUMGESTALTUNG

Transaktion mit Eli Lilly and Company

Am 1. Januar 2015 schloss Novartis ihre im April 2014 angekündigte Transaktion mit Eli Lilly and Company (Lilly), USA, zur Veräusserung ihres Animal-Health-Geschäfts für USD 5,4 Milliarden in bar ab. Dies führte zu einem Vorsteuergewinn von USD 4,6 Milliarden, der im operativen Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche erfasst wird.

Transaktionen mit GlaxoSmithKline plc

Am 2. März 2015 schloss Novartis ihre im April 2014 angekündigten Transaktionen mit GlaxoSmithKline plc (GSK), Grossbritannien, mit den folgenden Konsequenzen ab:

Pharmaceuticals – Übernahme der Onkologieprodukte von GSK

Novartis übernahm die Onkologieprodukte und bestimmte damit verbundene Vermögenswerte von GSK für insgesamt USD 16,0 Milliarden in bar. Bis zu USD 1,5 Milliarden dieser Barzahlung im Erwerbszeitpunkt sind vom Erreichen bestimmter Meilensteine abhängig. Der beizulegende Zeitwert dieser potenziell erstattungsfähigen entrichteten Gegenleistung beträgt USD 0,1 Milliarden. Im Rahmen der Vereinbarung erhält Novartis zudem das Vorverhandlungsrecht auf die Entwicklungskooperation oder Vermarktung im Zusammenhang mit der aktuellen und künftigen onkologischen F&E-Pipeline (ohne onkologische Impfstoffe) von GSK. Das Vorverhandlungsrecht ist ab dem Abschlussdatum der Übernahme auf 12,5 Jahre befristet. Die Kaufpreisaufteilung des beizulegenden Zeitwerts der entrichteten Gegenleistung von USD 15,9 Milliarden ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 13,5 Milliarden und Goodwill von USD 2,4 Milliarden. Seit der Übernahme erzielte das Geschäft einen Nettoumsatz von USD 1,8 Milliarden. Das Management schätzt, dass sich der Nettoumsatz für das Gesamtjahr 2015 auf USD 2,1 Milliarden belaufen hätte, wenn die Onkologieprodukte zu Beginn der Berichtsperiode 2015 übernommen worden wären. Die operativen Nettoergebnisse auf berichteter Basis seit der Übernahme waren hauptsächlich aufgrund des Aufwands für Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten nicht wesentlich.

Vaccines – Veräusserung des Impfstoffgeschäfts

Novartis hat ihren Geschäftsbereich Vaccines (ohne das Grippeimpfstoffgeschäft) für bis zu USD 7,1 Milliarden plus Lizenz-

gebühren an GSK veräussert. Der Betrag von USD 7,1 Milliarden setzt sich aus einer bei Abschluss geleisteten Zahlung von USD 5,25 Milliarden und bis zu USD 1,8 Milliarden an künftigen Meilensteinzahlungen zusammen. Der beizulegende Zeitwert dieser bedingten künftigen Meilensteinzahlungen und Lizenzgebühren beträgt USD 1,0 Milliarden, was für die erhaltene Gegenleistung einen beizulegenden Zeitwert von USD 6,25 Milliarden ergibt. In diesem Betrag enthalten ist eine Ende März 2015 eingegangene Meilensteinzahlung in Höhe von USD 450 Millionen. Der Verkauf dieses Geschäfts führte zu einem Vorsteuergewinn von USD 2,8 Milliarden, der im operativen Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche erfasst wird.

Das Grippeimpfstoffgeschäft von Novartis ist von der Übernahme des Impfstoffgeschäfts durch GSK ausgeschlossen. Allerdings hat GSK mit Novartis eine Optionsvereinbarung auf das Grippeimpfstoffgeschäft von Novartis abgeschlossen. Dieser Vereinbarung zufolge hätte Novartis GSK einseitig zur Übernahme des gesamten oder einzelner Teile des Grippeimpfstoffgeschäfts für einen Betrag von bis zu USD 250 Millionen verpflichten können (die „Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft“), falls die nachfolgend besprochene Veräusserung an CSL Limited (CSL), Australien, nicht abgeschlossen worden wäre. Die Optionsfrist betrug 18 Monate ab Abschluss der Transaktion mit GSK, endete aber mit dem Verkauf des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL am 31. Juli 2015. Novartis zahlte GSK für die Gewährung der Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft einen Preis von USD 5 Millionen.

Consumer Health – Zusammenschluss von Novartis OTC mit dem Consumer-Healthcare-Bereich von GSK in einem Joint Venture

Novartis und GSK haben vereinbart, im Rahmen eines Joint Venture zwischen Novartis OTC und dem Geschäftsbereich Consumer Healthcare von GSK ein gemeinsames Consumer-Healthcare-Geschäft aufzubauen. Am 2. März 2015 wurde eine neue Gesellschaft durch Einbringung von Geschäftsbetrieben von Novartis und GSK gegründet. Novartis ist mit 36,5% an der neuen Gesellschaft beteiligt. Novartis hat die Einbringung von 63,5% ihrer Division OTC im Gegenzug für 36,5% des Consumer-Healthcare-Geschäfts von GSK mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Basierend auf den Schätzungen der ausgetauschten beizulegenden Zeitwerte wurde eine Beteiligung an einer assoziierten Gesellschaft von USD 7,6 Milliarden erfasst. Der resultierende Vorsteuergewinn, nach Abzug transaktionsbezogener Kosten, von USD 5,9 Milliarden wird im operativen Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche erfasst.

Novartis besetzt vier von elf Posten im Verwaltungsrat der Joint-Venture-Gesellschaft. Darüber hinaus hat Novartis die üblichen Minderheitenrechte sowie Austrittsrechte aufgrund eines vorab festgelegten marktbasierten Preismechanismus.

Die Investition wird nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wobei für das letzte Quartal des Jahres geschätzte Ergebnisse zur Anwendung kommen. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von dieser Schätzung werden bei Verfügbarkeit in der Konzernrechnung des Jahres 2016 berichtigt.

Zusätzliche Kosten im Zusammenhang mit GSK

Durch die Transaktion mit GSK fielen zusätzliche Transaktionskosten von USD 0,6 Milliarden an, die als Aufwand erfasst wurden.

Transaktion mit CSL

Am 26. Oktober 2014 schloss Novartis eine Vereinbarung mit CSL ab, welche die Veräußerung des Grippeimpfstoffgeschäfts von Novartis für USD 275 Millionen an CSL vorsieht. Der Abschluss einer separaten Veräußerungsvereinbarung mit CSL führte dazu, dass das Geschäft mit Grippeimpfstoffen von Vaccines als eigenständige Veräußerungsgruppe eingestuft wurde, die aus einer Gruppe geldflussgenerierender Einheiten innerhalb der Division Vaccines besteht, und machte eine separate Bewertung der Nettovermögenswerte des Grippeimpfstoffgeschäfts von Vaccines erforderlich. Dies hatte die Erfassung einer ausserordentlichen Wertminderung von USD 1,1 Milliarden im Jahr 2014 zur Folge, da der geschätzte Nettobuchwert des Nettovermögens des Grippeimpfstoffgeschäfts von Vaccines über dem Verkaufspreis von USD 275 Millionen lag. Die Transaktion mit CSL wurde am 31. Juli 2015 abgeschlossen und führte zu einer teilweisen Wertaufholung in Höhe von USD 0,1 Milliarden der 2014 vorgenommenen Wertminderungen, die im operativen Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche enthalten ist.

ANDERE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2015**Pharmaceuticals – Übernahme von Spinifex Pharmaceuticals, Inc.**

Am 29. Juni 2015 unterzeichnete Novartis eine Vereinbarung zur Übernahme von Spinifex Pharmaceuticals, Inc. (Spinifex), einem in der Entwicklungsphase befindlichen Privatunternehmen mit Sitz in den USA und Australien, dessen Schwerpunkt auf der Entwicklung eines peripheren Ansatzes zur Behandlung neuropathischer Schmerzen liegt. Die Transaktion wurde am 24. Juli 2015 abgeschlossen, und der Kaufpreis betrug insgesamt USD 312 Millionen. Die Summe bestand aus einer anfänglichen Barzahlung in Höhe von USD 196 Millionen und dem Nettobarwert der bedingten Gegenleistung in Höhe von USD 116 Millionen, die den früheren Aktionären von Spinifex zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Die Kaufpreisaufteilung ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 263 Millionen und Goodwill von USD 49 Millionen. Die operativen Ergebnisse seit dem Übernahmedatum waren nicht wesentlich.

Pharmaceuticals – Übernahme von Admune Therapeutics LLC

Am 16. Oktober 2015 übernahm Novartis Admune Therapeutics LLC (Admune), ein Privatunternehmen mit Sitz in den USA, und erweiterte damit ihre Pipeline von Immuntherapien gegen Krebs. Der Kaufpreis betrug insgesamt USD 258 Millionen. Diese Summe besteht aus einer anfänglichen Barzahlung in Höhe von USD 140 Millionen und dem Nettobarwert der bedingten Gegenleistung in Höhe von USD 118 Millionen, die den früheren Eigentümern von Admune zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Die Kaufpreisaufteilung ergab identifizierbare

Nettovermögenswerte von USD 258 Millionen. Goodwill ergab sich keiner. Die operativen Ergebnisse seit dem Übernahmedatum waren nicht wesentlich.

BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2014**VACCINES – VERKAUF DER BLUTTRANSFUSIONS-DIAGNOSTIK-SPARTE**

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis den am 11. November 2013 angekündigten Verkauf ihrer Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an das spanische Unternehmen Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden in bar ab. Der Vorsteuergewinn aus dieser Transaktion betrug etwa USD 0,9 Milliarden und wurde im operativen Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche erfasst.

PHARMACEUTICALS – ÜBERNAHME VON CoStim PHARMACEUTICALS, INC. (COSTIM)

Am 17. Februar 2014 übernahm Novartis alle ausstehenden Aktien von CoStim Pharmaceuticals, Inc., einem in Privatbesitz befindlichen Biotechnologieunternehmen mit Sitz in Cambridge, Massachusetts, USA, das daran arbeitet, immunhemmende Signale von Krebszellen mithilfe des Immunsystems zu eliminieren. Der Kaufpreis lag bei insgesamt USD 248 Millionen (ohne übernommene Barmittel). Diese Summe besteht aus einer anfänglichen Barzahlung und dem Nettobarwert der bedingten Gegenleistung in Höhe von USD 153 Millionen, die den früheren Aktionären von CoStim zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Aus der Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 152 Millionen (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 96 Millionen. Die operativen Ergebnisse seit der Übernahme waren nicht wesentlich.

PHARMACEUTICALS – VERÄUSSERUNG DER BETEILIGUNG AN IDENIX PHARMACEUTICALS, INC. (IDENIX)

Am 5. August 2014 schloss Merck & Co., USA, ein Übernahmeangebot für Idenix ab. Novartis veräußerte infolgedessen ihre Beteiligung in Höhe von 22% an Idenix und realisierte einen Gewinn von rund USD 0,8 Milliarden, der im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wurde.

ALCON – ÜBERNAHME VON WAVEtec VISION SYSTEMS, INC. (WAVEtec)

Am 16. Oktober 2014 übernahm Alcon alle ausstehenden Aktien von WaveTec, einem in Privatbesitz befindlichen Unternehmen, für USD 350 Millionen in bar. Die Kaufpreisaufteilung ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 180 Millionen und Goodwill von USD 170 Millionen. Die operativen Ergebnisse seit dem Übernahmedatum waren nicht wesentlich.

CORPORATE – VERÄUSSERUNG DER BETEILIGUNG AN DER LTS LOHMANN THERAPIE-SYSTEME AG (LTS)

Am 5. November 2014 veräußerte Novartis ihre Beteiligung an der LTS in Höhe von 43% und realisierte einen Gewinn von rund USD 0,4 Milliarden, der im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wurde.

KLASSIFIZIERUNG ALS FORTZUFÜHRENDE UND AUFGEBEBENE GESCHÄFTSBEREICHE

Seit der am 22. April 2014 erfolgten Ankündigung der oben beschriebenen Transaktionen mit Lilly und GSK zur Portfolioumgestaltung weist Novartis die Finanzergebnisse des Konzerns des laufenden Jahres und der Vorjahre als „fortzuführende“ und „aufgegebene“ Geschäftsbereiche aus.

Die **fortzuführenden Geschäftsbereiche** umfassen die Aktivitäten der Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz sowie die fortzuführenden Geschäftsbereiche von Corporate. Die fortzuführenden Geschäftsbereiche beinhalten auch die Ergebnisse der von GSK übernommenen Vermögenswerte des Onkologiebereichs sowie die geschätzten Ergebnisse aus der 36,5%-Beteiligung am Consumer-Healthcare-Joint-Venture von GSK und Novartis für den Zeitraum vom 2. März 2015 bis zum 31. Dezember 2015 (Letztere werden als Teil des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften ausgewiesen).

Die **aufgegebenen Geschäftsbereiche** beinhalten im Jahr 2015 die betrieblichen Ergebnisse des Grippeimpfstoffgeschäfts bis zu dessen Veräußerung an CSL Limited am 31. Juli 2015 sowie die Ergebnisse des übrigen Impfstoffgeschäfts und des Bereichs OTC bis zum 2. März 2015. Die betrieblichen Ergebnisse des Animal-Health-Geschäfts, das am 1. Januar 2015 verkauft wurde, beinhalten nur den Veräußerungsgewinn.

Die aufgegebenen Geschäftsbereiche beinhalten im Jahr 2015 auch den ausserordentlichen Vorsteuergewinn von USD 12,7 Milliarden aus der Veräußerung von Animal Health (USD 4,6 Milliarden) und aus den Transaktionen mit GSK

(USD 2,8 Milliarden für das Impfstoffgeschäft ohne Grippeimpfstoffe und USD 5,9 Milliarden aus der Einbringung von Novartis OTC ins GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Venture). Ausserdem fielen durch die Transaktionen mit GSK zusätzliche transaktionsbedingte Aufwendungen von USD 0,6 Milliarden an, die in Corporate unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen ausgewiesen wurden.

2014 beinhalteten die aufgegebenen Geschäftsbereiche die Ergebnisse des Grippeimpfstoff- und des übrigen Impfstoffgeschäfts sowie des OTC- und des Tiergesundheitsgeschäfts für das Gesamtjahr. Die Ergebnisse umfassten auch eine ausserordentliche Wertminderung von USD 1,1 Milliarden für das Grippeimpfstoffgeschäft, die 2015 nach Abschluss der Transaktion mit CSL um USD 0,1 Milliarden verringert wurde, und einen ausserordentlichen Vorsteuergewinn von USD 0,9 Milliarden aus der Veräußerung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden, die am 9. Januar 2014 abgeschlossen wurde.

Von den aufgegebenen Geschäftsbereichen ausgeschlossen sind bestimmte geistige Eigentumsrechte und damit verbundene andere Erlöse der Division Vaccines, die bei Novartis verbleiben und nun im Rahmen der Aktivitäten von Corporate ausgewiesen werden.

Im Einklang mit IFRS beinhalten die Ergebnisse aufgebener Geschäftsbereiche ab dem Datum der Bekanntgabe der Portfolioumgestaltung am 22. April 2014 keine weiteren Abschreibungen im Zusammenhang mit den aufgegebenen Geschäftsbereichen.

Free Cashflow

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit bereinigt um die Geldflüsse, die aus dem Erwerb oder Verkauf von Sach- und Finanzanlagen sowie immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten resultieren. Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen an Konzerngesellschaften werden bei der Berechnung des Free Cashflow nicht berücksichtigt. Nähere Einzelheiten zum in den IFRS nicht definierten Free Cashflow finden sich auf Seite 173. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	11 089	- 2 112
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen			
Abschreibungen und Wertminderungen	5 575	4 751	824
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	1 642	1 490	152
Übrige	- 96	122	- 218
Operatives Ergebnis, angepasst um zahlungsunwirksame Positionen	16 098	17 452	- 1 354
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungseingänge	1 180	1 067	113
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungsausgänge	- 669	- 692	23
Bezahlte Steuern	- 2 454	- 2 179	- 275
Zahlungen aus Rückstellungen und andere zahlungswirksame Nettobewegungen der langfristigen Verbindlichkeiten	- 1 207	- 1 125	- 82
Veränderungen der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 617	- 731	114
Veränderungen des übrigen Nettoumlaufvermögens und anderer Positionen des operativen Geldflusses	- 246	106	- 352
Geldfluss aus operativer Tätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche	12 085	13 898	- 1 813
Erwerb von Sachanlagen	- 2 367	- 2 624	257
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 1 138	- 780	- 358
Erwerb von Finanzanlagen	- 264	- 239	- 25
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten	- 82	- 60	- 22
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	237	60	177
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	621	246	375
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	166	431	- 265
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten	1	2	- 1
Free Cashflow fortzuführender Geschäftsbereiche	9 259	10 934	- 1 675
Free Cashflow aufgebener Geschäftsbereiche	- 230	- 172	- 58
Free Cashflow	9 029	10 762	- 1 733

2015 ging der Free Cashflow fortzuführender Geschäftsbereiche um 15% auf USD 9,3 Milliarden zurück, nach USD 10,9 Milliarden im Vorjahr. Hauptursache für diesen Rückgang war der negative Währungseinfluss auf das operative Geschäft. Im Vorjahr hatte der Free Cashflow auch höhere Erlöse aus Des-

investitionen des Novartis Venture Funds und Vergleichen beinhaltet. Der Free Cashflow einschliesslich fortzuführender und aufgebener Geschäftsbereiche belief sich 2015 auf insgesamt USD 9,0 Milliarden (2014: USD 10,8 Milliarden).

Liquidität, Geldfluss und Finanzmittel

Die folgenden Tabellen enthalten einen Überblick über den Geldfluss und die Nettoschulden des Konzerns:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche	12 085	13 898	- 1 813
Geldfluss für Investitionstätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche	- 19 666	- 8	- 19 658
Geldfluss aus operativer Tätigkeit bzw. aus Investitionstätigkeit aufgegebener Geschäftsbereiche	8 694	888	7 806
Geldfluss für Finanzierungstätigkeit	- 9 176	- 8 147	- 1 029
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	- 286	- 295	9
Nettoveränderung der flüssigen Mittel	- 8 349	6 336	- 14 685
Veränderung der Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivativen Finanzinstrumente	- 66	- 1 696	1 630
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten und der derivativen Finanzinstrumente	- 1 520	- 2 393	873
Veränderung der Nettoschulden	- 9 935	2 247	- 12 182
Nettoschulden am 1. Januar	- 6 549	- 8 796	2 247
Nettoschulden am 31. Dezember	- 16 484	- 6 549	- 9 935

Die Nettoschulden des Konzerns umfassen:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	- 5 604	- 6 612	1 008
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	- 16 327	- 13 799	- 2 528
Total Finanzverbindlichkeiten	- 21 931	- 20 411	- 1 520
Abzüglich Liquidität			
Flüssige Mittel	4 674	13 023	- 8 349
Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	773	839	- 66
Total Liquidität	5 447	13 862	- 8 415
Nettoschulden am 31. Dezember	- 16 484	- 6 549	- 9 935

Der Geldfluss aus operativer Tätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche sank von USD 13,9 Milliarden im Vorjahr auf USD 12,1 Milliarden.

Hauptursache für diesen Rückgang war der negative Währungseinfluss auf das operative Geschäft. Überdies waren im Vorjahr höhere Erlöse aus geschäftlichen Einigungen angefallen.

Der Geldabfluss für Investitionstätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche belief sich 2015 auf USD 19,7 Milliarden. Dies war in erster Linie dem Abfluss in Höhe von USD 16,5 Milliarden für Akquisitionen von Geschäftsbetrieben, insbesondere des Onkologiegeschäfts von GSK für USD 16,0 Milliarden, dem Nettoabfluss von USD 2,8 Milliarden für den Erwerb von Sachanlagen sowie immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten sowie dem Nettoabfluss von USD 0,3 Milliarden infolge der Veränderung der Wertschriften zuzuschreiben.

2014 hatte aus dem Geldfluss für Investitionstätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche ein geringer Abfluss von netto negativen USD 8 Millionen resultiert. Verantwortlich dafür waren primär Nettoabflüsse von USD 0,3 Milliarden aus Akquisitionen von Geschäftsbetrieben und USD 3,0 Milliarden für hauptsächlich den Erwerb von Sachanlagen. Diese Nettoabflüsse wurden durch Erlöse von USD 1,4 Milliarden aus der Veräußerung von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, insbesondere der LTS Lohmann Therapie-Systeme AG und von Idenix Pharmaceuticals, Inc., sowie Erlöse von USD 1,9 Milliarden aus dem Nettoverkauf anderer Wertschriften, einschliesslich fällig werdender langfristiger Einlagen, wettgemacht.

Der Geldfluss für Finanzierungstätigkeit belief sich 2015 auf USD 9,2 Milliarden (2014: USD 8,1 Milliarden). Im Betrag für 2015 ist ein Geldabfluss von USD 6,6 Milliarden für die Dividendenzahlung und von USD 4,5 Milliarden netto für Transaktionen mit eigenen Aktien enthalten. Der Nettozufluss aus der Zunahme der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten von USD 2,0 Milliarden lag vor allem in der Ausgabe von drei Anleihen in Schweizer Franken über insgesamt USD 1,5 Milliarden im ersten Halbjahr 2015, in der Ausgabe von zwei Anleihen in US-Dollar über insgesamt USD 3,0 Milliarden im vierten Quartal 2015 und in der Zunahme der ausstehenden Commercial Papers um USD 0,4 Milliarden begründet. Er wurde durch die Rückzahlung bei Fälligkeit einer Anleihe in US-Dollar über USD 2,0 Milliarden und einer Anleihe in Schweizer Franken über USD 0,9 Milliarden teilweise ausgeglichen. 2014 umfassten die Geldabflüsse USD 6,8 Milliarden für die Dividendenzahlung und netto USD 4,5 Milliarden für Transaktionen mit eigenen Aktien. Diese Abflüsse wurden durch eine Zunahme der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 3,3 Milliarden teilweise ausgeglichen.

Die Nettozuflüsse aufgegebener Geschäftsbereiche, die sich 2015 auf USD 8,7 Milliarden beliefen, waren vornehmlich den Nettoerlösen in Höhe von USD 8,9 Milliarden aus den Veräußerungen im Zusammenhang mit den Transaktionen zur Portfolioumgestaltung zuzuschreiben. 2014 hatte der Nettozufluss von USD 0,9 Milliarden in erster Linie Erlöse aus der Veräußerung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an Grifols S.A. beinhaltet.

Am 31. Dezember 2015 beliefen sich die gesamten Finanzverbindlichkeiten, einschliesslich Derivaten, auf USD 21,9 Milliarden (31. Dezember 2014: USD 20,4 Milliarden).

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten nahmen um USD 2,5 Milliarden auf USD 16,3 Milliarden am 31. Dezember 2015 zu, gegenüber USD 13,8 Milliarden am 31. Dezember 2014. Hauptursache für diesen Anstieg war die Ausgabe von

drei Anleihen in Schweizer Franken über einen Gesamtbetrag von USD 1,5 Milliarden und die Ausgabe von zwei Anleihen in US-Dollar über einen Gesamtbetrag von USD 3,0 Milliarden. Die Umgliederung einer auf Euro lautenden Anleihe über USD 1,6 Milliarden in die kurzfristigen Verbindlichkeiten hat diesen Anstieg teilweise kompensiert.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten gingen um USD 1,0 Milliarden von USD 6,6 Milliarden am 31. Dezember 2014 auf USD 5,6 Milliarden am 31. Dezember 2015 zurück. Dieser Rückgang war im Wesentlichen durch die Rückzahlung bei Fälligkeit einer Anleihe in US-Dollar über USD 2,0 Milliarden und einer Anleihe in Schweizer Franken über USD 0,9 Milliarden bedingt, die durch die Umgliederung der oben erwähnten auf Euro lautenden Anleihe über USD 1,6 Milliarden aus den langfristigen Finanzverbindlichkeiten teilweise ausgeglichen wurde.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umfassen den kurzfristigen Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten von USD 1,7 Milliarden und anderes kurzfristiges Fremdkapital (einschliesslich Derivaten und Commercial Papers) von USD 3,9 Milliarden. Die Nettoschulden des Konzerns erhöhten sich auf USD 16,5 Milliarden per Ende 2015 (Ende 2014: USD 6,5 Milliarden).

Novartis verfügt über zwei US-amerikanische Commercial-Paper-Programme, in deren Rahmen das Unternehmen unbesicherte Commercial Papers im Wert von insgesamt bis zu USD 9 Milliarden emittieren kann. Novartis verfügt ausser-

dem über ein japanisches Commercial-Paper-Programm, in dessen Rahmen das Unternehmen unbesicherte Commercial Papers im Wert von insgesamt bis zu JPY 150 Milliarden (rund USD 1,25 Milliarden) emittieren kann. Innerhalb dieser drei Programme waren am 31. Dezember 2015 Commercial Papers im Wert von insgesamt USD 1,1 Milliarden ausstehend. Des Weiteren verfügt Novartis über eine zugesagte Kreditfazilität in Höhe von USD 6 Milliarden, die am 23. September 2015 eingeräumt wurde. Diese von einem Bankenkonsortium bereitgestellte Kreditfazilität dient als Sicherheitsnetz für die US-amerikanischen Commercial-Paper-Programme. Sie läuft bis September 2020 und ist am 31. Dezember 2015 unbenutzt gewesen.

Die langfristige Bonität des Unternehmens von AA (Moody's Aa3; Standard & Poor's AA-; Fitch AA) bleibt unverändert.

Novartis ist sich keiner wesentlichen Ansprüche bewusst, die zu einer Änderung des zur Unterstützung der normalen Geschäftstätigkeit benötigten Liquiditätsniveaus führen würden. Novartis nimmt bei verschiedenen Finanzinstituten Kreditfazilitäten in Anspruch und hat 2009, 2010, 2012, 2014 und 2015 mit Erfolg mehrere Anleihen begeben und über Commercial-Paper-Programme Mittel beschafft. Darüber hinaus werden Reverse-Repo-Geschäfte abgeschlossen. Des Weiteren hat Novartis mit verschiedenen Banken Sicherungsvereinbarungen (Credit Support Agreements) für Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten geschlossen.

In der folgenden Tabelle werden die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten und die entsprechenden Zinssätze aufgeführt:

	31. Dezember Mio. USD	Durchschnittlicher Zinssatz am Jahresende %	Durchschnittlicher Bestand während des Jahres Mio. USD	Durchschnittlicher Zinssatz während des Jahres %	Maximaler Bestand während des Jahres Mio. USD
2015					
Verzinsliche Sichtguthaben von Mitarbeitenden	1 645	0,62	1 720	0,59	1 803
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	1 185	5,98	1 280	5,54	2 785
Commercial Paper	1 085	0,62	3 545	0,19	5 686
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	1 659	n. a.	1 916	n. a.	3 044
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	30	n. a.	79	n. a.	188
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5 604		8 540		13 506
2014					
Verzinsliche Sichtguthaben von Mitarbeitenden	1 651	1,00	1 792	1,00	1 891
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	1 272	5,32	1 537	4,40	2 074
Commercial Paper	648	0,26	1 260	0,13	3 076
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 989	n. a.	2 565	n. a.	3 500
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	52	n. a.	50	n. a.	92
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 612		7 204		10 633

n. a. = nicht anwendbar oder verfügbar

Bei den auf Schweizer Franken lautenden verzinslichen Sichtguthaben von Mitarbeitenden handelt es sich um Guthaben aus Vergütungen von Mitarbeitenden von Schweizer Gesellschaften (Zinssatz am 31. Dezember 2015: 0,5%). Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten beinhalten Kontokorrent- und andere herkömmliche Kreditfazilitäten.

In der folgenden Tabelle wird die Fälligkeitsstruktur der Nettoschulden des Konzerns dargestellt:

31. Dezember 2015	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber inner- halb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber inner- halb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder	22	11	200	247	62	542
Rohstoffe					86	86
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	40	67	38			145
Flüssige Mittel	4 674					4 674
Total kurzfristige Finanzanlagen	4 736	78	238	247	148	5 447
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 4 664	- 11 663	- 16 327
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 4 676	- 11 797	- 16 473
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 4 664	- 11 663	- 16 327
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 3 258	- 289	- 2 027			- 5 574
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 3 258	- 289	- 2 028			- 5 575
Derivative Finanzinstrumente	- 8	- 20	- 2			- 30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 3 266	- 309	- 2 029			- 5 604
Nettoschulden	1 470	- 231	- 1 791	- 4 417	- 11 515	- 16 484
31. Dezember 2014						
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder	21	68	37	181	76	383
Rohstoffe	97					97
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	161	126	72			359
Flüssige Mittel	9 623	3 400				13 023
Total kurzfristige Finanzanlagen	9 902	3 594	109	181	76	13 862
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 423	- 8 376	- 13 799
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 434	- 8 470	- 13 904
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 5 423	- 8 376	- 13 799
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 678	- 335	- 3 547			- 6 560
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 678	- 335	- 3 549			- 6 562
Derivative Finanzinstrumente	- 18	- 32	- 2			- 52
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 696	- 367	- 3 549			- 6 612
Nettoschulden	7 206	3 227	- 3 440	- 5 242	- 8 300	- 6 549

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der Liquidität und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

LIQUIDITÄT UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

(per 31. Dezember)

	Liquidität in % 2015 ¹	Liquidität in % 2014 ¹	Finanz- verbindlich- keiten in % 2015 ²	Finanz- verbindlich- keiten in % 2014 ²
USD	50	80	64	59
EUR	16	1	14	17
CHF	13	10	14	13
JPY	1		5	8
Andere	20	9	3	3
	100	100	100	100

¹ Liquidität beinhaltet flüssige Mittel, Wertschriften, Rohstoffe und Festgelder.

² Finanzverbindlichkeiten beinhalten lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten.

Vertragliche Verpflichtungen

In der folgenden Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen dieser Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren zusammengefasst:

	Fälligkeiten nach Zeitperiode				
	Total Mio. USD	Weniger als 1 Jahr Mio. USD	2–3 Jahre Mio. USD	4–5 Jahre Mio. USD	Über 5 Jahre Mio. USD
Langfristige Finanzverbindlichkeiten, inklusive des kurzfristigen Teils	17 986	1 659	505	5 460	10 362
Operative Leasingverträge	2 996	273	335	207	2 181
Vorsorgepläne ohne Fondsabdeckung und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	2 165	113	234	251	1 567
Verpflichtungen für Forschung und Entwicklung					
– ohne Bedingungen	650	88	147	265	150
– potenzielle Meilensteinzahlungen	2 405	601	781	626	397
Kaufverpflichtungen					
Sachanlagen	359	304	55		
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	26 561	3 038	2 057	6 809	14 657

Novartis beabsichtigt, die Forschungs- und Entwicklungsverpflichtungen sowie die Kaufverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

Auswirkungen von Wechselkursschwankungen

Die Geschäfte von Novartis werden ausser in der Berichtswährung von Novartis, dem US-Dollar, noch in vielen anderen Währungen abgewickelt.

Die folgende Tabelle zeigt den Anteil der wichtigsten Währungen für den auf IFRS-Basis ausgewiesenen Nettoumsatz und operativen Aufwand für die fortzuführenden Geschäftsbereiche des Konzerns für die Jahre 2015 und 2014:

Währung	2015		2014	
	Netto-umsatz %	Operativer Aufwand %	Netto-umsatz %	Operativer Aufwand %
US-Dollar (USD)	40	42	36	39
Euro (EUR)	24	23	26	25
Schweizer Franken (CHF)	2	13	2	13
Japanischer Yen (JPY)	6	4	7	5
Chinesischer Renminbi (CNY)	4	3	3	3
Britisches Pfund (GBP)	3	3	3	2
Kanadischer Dollar (CAD)	3	1	3	1
Brasilianischer Real (BRL)	2	2	2	2
Australischer Dollar (AUD)	2	1	2	1
Russischer Rubel (RUB)	1	1	2	1
Andere Währungen	13	7	14	8

Der operative Aufwand in der oben stehenden Tabelle umfasst die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Marketing & Verkauf, Forschung & Entwicklung, Administration & allgemeine Kosten, Übrige Erträge und Übrige Aufwendungen.

Da die Novartis Konzernrechnung in US-Dollar erstellt wird, können sich Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen wesentlich auf das operative Ergebnis sowie die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Geldflüsse auswirken. Dies wiederum kann erheblichen Einfluss (sowohl positiv als auch negativ) auf den ausgewiesenen Gewinn sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse haben.

In der Konzernbilanz werden nicht auf US-Dollar lautende Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am jeweiligen Bilanzstichtag in US-Dollar umgerechnet. In der konsolidierten Erfolgs- und Geldflussrechnung des Konzerns werden die in lokalen Währungen erfassten Umsätze, Aufwendungen und Geldflüsse zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Dementsprechend beeinflussen Wechselkursveränderungen den Wert dieser Positionen in der Konzernrechnung, auch wenn die entsprechenden Beträge oder Werte in der jeweiligen lokalen Währung unverändert sind.

Die Ausgaben in Schweizer Franken von Novartis sind bedeutend höher als ihre Erlöse in Schweizer Franken. Wertschwankungen des Schweizer Frankens können sich daher massgeblich auf die ausgewiesenen Ergebnisse, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auswirken. Der Zeitpunkt und Umfang dieser Schwankungen kann schwer zu prognostizieren sein. Zudem besteht das Risiko, dass bestimmte Länder Massnahmen ergreifen, die den Wert ihrer Währungen möglicherweise erheblich beeinflussen.

Es besteht auch ein Risiko, dass bestimmte Länder ihre Währung abwerten. Geschieht dies, könnte das einen Einfluss auf die effektiven Preise haben, die Novartis für ihre Produkte in Rechnung stellen kann. Darüber hinaus könnte ein negativer Effekt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung und Bilanz entstehen. Der Konzern ist in Bezug auf seine interne Finanzierung und seine gesamten Investitionen in gewissen Konzerngesellschaften, die in Ländern mit Devisenkontrollen tätig sind, einem potenziell negativen Abwertungsrisiko ausgesetzt.

Das wichtigste Land in dieser Hinsicht ist Venezuela. In Bezug auf seine gesamten konzerninternen Forderungen gegenüber Konzerngesellschaften in Venezuela, die sich per 31. Dezember 2015 auf USD 0,3 Milliarden beliefen, ist der Konzern einem potenziellen Abwertungsverlust in der Erfolgsrechnung ausgesetzt. Dort verfügt der Konzern auch über flüssige Mittel in Lokalwährung im Gegenwert von rund USD 0,2 Milliarden, die nur langsam zur Überweisung ins Ausland freigegeben werden und infolge der hohen Inflation im Land an Kaufkraft verlieren.

Konzerngesellschaften, deren funktionale Währung in den vergangenen drei Jahren kumuliert über 100% an Wert verloren hat, wenden die Bestimmungen von IAS 29, „Rechnungslegung in Hochinflationländern“, an. Gewinne und Verluste aus der Anpassung der Buchwerte der nicht monetären Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Die Konzerngesellschaften in Venezuela passen die nicht monetären Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der Bilanz gemäss Vorgaben von IAS 29 an. Der entsprechende monetäre Verlust von USD 72 Millionen ist in den Finanzergebnissen 2015 enthalten.

Für die Konsolidierung der Jahresrechnung seiner venezolanischen Konzerngesellschaften hat der Konzern 2014 sowie im Zeitraum bis Oktober 2015 den amtlichen Wechselkurs für den venezolanischen Bolivar (VEF) von 1 USD = 6,3 VEF verwendet. Dieser Wechselkurs wird vom Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX, Zentrum für Nationalen Aus- und Import) für die Einfuhr von bestimmten Waren und Dienstleistungen von nationaler Bedeutung, einschliesslich Medikamenten und medizinischen Materials, vorgegeben.

Im November 2015 vereinbarte eine venezolanische Konzerngesellschaft mit CENCOEX, einen wesentlichen Teil der konzerninternen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die per 31. Dezember 2014 bestanden hatten, mittels einer Transaktion zu begleichen. Im Rahmen der Transaktionsbedingungen verpflichtete sich die venezolanische Konzerngesellschaft, eine von Petróleos de Venezuela (PDVSA) begebene USD-Anleihe mit einer jährlichen Verzinsung von 6% und einer Laufzeit bis 2024 zum Nennwert zu kaufen. In Venezuela gibt es unterschiedliche amtliche USD-Wechselkurse. Für die durch den Kauf der USD-Anleihe erfolgende Begleichung dieser konzerninternen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen hat das CENCOEX den Wechselkurs auf 1 USD = 11,0 VEF festgesetzt. Infolgedessen hat der Konzern im November 2015 den für die Konsolidierung der Jahresrechnung seiner venezolanischen Konzerngesellschaften verwendeten Wechselkurs geändert. Die Verwendung dieses neuen Wechselkurses durch die venezolanischen Konzerngesellschaften zog einen Verlust in Höhe von USD 211 Millionen

aus der Neubewertung konzerninterner und Verbindlichkeiten gegenüber Dritten nach sich.

Wie mit dem CENCOEX vereinbart, erwarb die venezolanische Konzerngesellschaft die PDVSA-Anleihe am 9. Dezember 2015. Am 11. Dezember 2015 wurde die Anleihe veräussert. Die Erlöse aus dem Verkauf dieser Anleihe beliefen sich auf USD 73 Millionen, womit ein Verlust von USD 127 Millionen resultierte.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Dabei werden aus der globalen Geschäftstätigkeit von Novartis resultierende natürliche Absicherungen vorab in Betracht gezogen. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten Transaktionen zu wahren, wurden im Jahr 2015 verschiedene Verträge abgeschlossen, deren

Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Zu Sicherungszwecken setzt Novartis auch Termingeschäfte und Devisenoptionen ein. Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Geschäfte auf die Konzernrechnung und zur Steuerung des Währungsrisikos können den Erläuterungen 1, 5, 16 und 29 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

2015 hat der US-Dollar gegenüber den meisten Währungen erheblich an Wert gewonnen. Insbesondere der Durchschnittswert des Euro, des japanischen Yen und der Schwellenmarktwährungen (vor allem des brasilianischen Real und des russischen Rubels) ging im Laufe des Jahres 2015 gegenüber dem US-Dollar zurück. Im Januar 2015 gewann der Schweizer Franken nach der Ankündigung der Schweizerischen Nationalbank, die Untergrenze gegenüber dem Euro aufzugeben, gegenüber dem Euro und dem US-Dollar an Wert.

Die folgende Tabelle listet die zur Erstellung der Konzernrechnung herangezogenen Wechselkurse des US-Dollar gegenüber wichtigen Währungen auf:

USD je Einheit	Durchschnitt Jahr			Jahresende		
	2015	2014	Veränderung in %	2015	2014	Veränderung in %
AUD	0,753	0,903	- 17	0,731	0,819	- 11
BRL	0,305	0,426	- 28	0,253	0,376	- 33
CAD	0,784	0,906	- 13	0,721	0,861	- 16
CHF	1,040	1,094	- 5	1,011	1,010	0
CNY	0,159	0,162	- 2	0,154	0,161	- 4
EUR	1,110	1,329	- 16	1,093	1,215	- 10
GBP	1,529	1,648	- 7	1,483	1,556	- 5
JPY (100)	0,826	0,947	- 13	0,831	0,836	- 1
RUB (100)	1,649	2,649	- 38	1,362	1,722	- 21

Die folgende Tabelle zeigt die Währungseffekte auf wichtige Konzernzahlen. Diese Währungseffekte resultieren aus der Umrechnung der Finanzdaten der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften in den als Berichtswährung von Novartis fungierenden US-Dollar. Zur Berechnung zu konstanten Wechselkursen (kWk) werden die Finanzdaten des laufenden Jahres der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften zu den Wechselkursen des Vorjahres umgerechnet.

WÄHRUNGSEFFEKT AUF KENNZAHLEN

	Veränderung bei konstanten Wechselkursen		Währungseffekt % 2015	Veränderung bei konstanten Wechselkursen		Währungseffekt % 2014
	% 2015	Veränderung in USD % 2015		% 2014	Veränderung in USD % 2014	
Nettoumsatz fortzuführender Geschäftsbereiche	5	- 5	- 10	3	1	- 2
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	- 2	- 19	- 17	7	1	- 6
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	- 18	- 34	- 16	21	15	- 6
Operatives Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	10	- 5	- 15	7	2	- 5
Kernreingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	9	- 5	- 14	8	3	- 5

Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sind der Erläuterung 29 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Kurzfassung der konsolidierten Bilanzen

	31. Dez. 2015 Mio. USD	31. Dez. 2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Vermögenswerte			
Sachanlagen	15 982	15 983	- 1
Goodwill	31 174	29 311	1 863
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	34 217	23 832	10 385
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	27 338	18 700	8 638
Total Anlagevermögen	108 711	87 826	20 885
Vorräte	6 226	6 093	133
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8 180	8 275	- 95
Übriges Umlaufvermögen	2 992	2 530	462
Flüssige Mittel, Wertpapiere, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	5 447	13 862	- 8 415
Vermögenswerte aufgebener Geschäftsbereiche ¹	0	6 801	- 6 801
Total Umlaufvermögen	22 845	37 561	- 14 716
Total Vermögenswerte	131 556	125 387	6 169
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Total Eigenkapital	77 122	70 844	6 278
Finanzverbindlichkeiten	16 327	13 799	2 528
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	14 399	13 771	628
Total langfristige Verbindlichkeiten	30 726	27 570	3 156
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5 668	5 419	249
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	5 604	6 612	- 1 008
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	12 436	12 524	- 88
Verbindlichkeiten aufgebener Geschäftsbereiche ¹	0	2 418	- 2 418
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	23 708	26 973	- 3 265
Total Verbindlichkeiten	54 434	54 543	- 109
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	131 556	125 387	6 169

¹ Nähere Einzelheiten zu den in der Bilanz ausgewiesenen aufgegebenen Geschäftsbereichen können der Erläuterung 30 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

Die langfristigen Vermögenswerte beliefen sich am 31. Dezember 2015 auf USD 108,7 Milliarden und nahmen damit gegenüber dem 31. Dezember 2014 um USD 20,9 Milliarden zu. Die immateriellen Vermögenswerte ausser Goodwill stiegen um USD 10,4 Milliarden auf USD 34,2 Milliarden. Zu verdanken war dies in erster Linie den von GSK übernommenen neuen Vermögenswerten des Onkologiebereichs, deren Produktrechte die immateriellen Vermögenswerte des Konzerns um USD 13,0 Milliarden erhöhten. Ein Teil dieser Erhöhung wurde durch die

Abschreibung auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 3,8 Milliarden kompensiert. Der Goodwill nahm um USD 1,9 Milliarden auf USD 31,2 Milliarden zu, was vornehmlich dem für die neuen Vermögenswerte des Onkologiebereichs verbuchten Goodwill von USD 2,4 Milliarden zuzuschreiben war. Diese Zunahme wurde durch Währungsumrechnungsdifferenzen im Umfang von USD 0,6 Milliarden teilweise ausgeglichen.

Die finanziellen und übrigen langfristigen Vermögenswerte verzeichneten einen Zuwachs von USD 8,6 Milliarden auf USD 27,3 Milliarden. Dafür war primär die 36,5%-Beteiligung am GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Venture über USD 7,6 Milliarden verantwortlich. Die Investitionen in Sachanlagen lagen auf dem Niveau des Vorjahres.

Das Umlaufvermögen verringerte sich um USD 14,7 Milliarden auf USD 22,8 Milliarden per 31. Dezember 2015, weil die flüssigen Mittel um USD 8,4 Milliarden auf USD 5,4 Milliarden sanken. Der Rückgang der flüssigen Mittel lag hauptsächlich in den Nettoabflüssen im Zusammenhang mit den Transaktionen zur Portfolioumgestaltung sowie in der Dividendenzahlung begründet. Aus dem Abschluss der Transaktionen zur Portfolioumgestaltung resultierte ein Rückgang der zur Veräusserung gehaltenen Vermögenswerte der aufgegebenen Geschäftsbereiche um USD 6,8 Milliarden. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte und das übrige Umlaufvermögen lagen auf dem Niveau des Vorjahres.

Auf der Grundlage des Incurred-Loss-Modells, das auf den tatsächlich eingetretenen Ausfällen basiert, erachtet Novartis die Wertberichtigungen des Konzerns für zweifelhafte Forderungen als angemessen. Novartis wird jedoch den Forderungsbestand aus Lieferungen und Leistungen in Griechenland, Italien, Portugal und Spanien (den GIPS-Ländern) weiter überwachen. Sollten sich die wirtschaftlichen Risiken bezüglich dieser Länder für den Konzern deutlich verschlechtern, kann Novartis die Wertberichtigungen erhöhen und dazu auf ein Expected-Loss-Modell, das auf den erwarteten Ausfällen basiert, umstellen oder ihre Handelsbedingungen für Geschäftsabschlüsse ändern.

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von Novartis per 31. Dezember 2015 und 2014 ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Nicht überfällig	7 318	7 406
Bis zu einem Monat überfällig	265	334
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	255	275
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	193	174
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	156	102
Mehr als ein Jahr überfällig	135	140
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 142	- 156
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	8 180	8 275

Der Grossteil der ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber den GIPS-Ländern ist direkt von

Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die Bruttoforderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber GIPS-Ländern belaufen sich per 31. Dezember 2015 auf USD 920 Millionen (2014: USD 915 Millionen), von denen USD 58 Millionen mehr als ein Jahr überfällig sind (2014: USD 69 Millionen) und für die Rückstellungen in Höhe von USD 37 Millionen erfasst wurden (2014: USD 48 Millionen). Mehr als ein Jahr überfällige Beträge sind per 31. Dezember 2015 in keinem einzelnen der GIPS-Länder wesentlich.

Es besteht auch ein Risiko, dass bestimmte Länder ihre Währung abwerten. In Venezuela hält Novartis das in dieser Hinsicht wichtigste Engagement, das unter „Auswirkungen von Wechselkursschwankungen“ auf Seite 159 detaillierter erläutert wird.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und die übrigen langfristigen Verbindlichkeiten beliefen sich auf USD 32,5 Milliarden. Gegenüber den USD 31,7 Milliarden am 31. Dezember 2014 entspricht dies einer Zunahme um USD 0,8 Milliarden. Verantwortlich für diese Veränderung waren ein Anstieg der übrigen langfristigen Verbindlichkeiten von USD 0,6 Milliarden und eine Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um USD 0,2 Milliarden. Der Abschluss der Transaktionen zur Portfolioumgestaltung resultierte 2015 in einem Rückgang der zur Veräußerung gehaltenen Verbindlichkeiten der aufgegebenen Geschäftsbereiche um USD 2,4 Milliarden.

In den übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten mit eingeschlossen sind USD 1,7 Milliarden an fälligen Steuern. Obwohl

in Bezug auf die endgültigen Steuerbeträge in den für den Konzern wichtigen Ländern eine gewisse Unsicherheit besteht, erachtet Novartis diese Unsicherheit als begrenzt, zumal die entsprechenden Steuerveranlagungen in der Regel recht aktuell sind. In den für Novartis wichtigsten Ländern, d.h. in der Schweiz und den USA, wurden die Steuerveranlagungen in der Schweiz bis 2010 und in den USA – mit Ausnahme einer offenen US-Position aus dem Jahr 2007 – bis 2009 von den Steuerbehörden akzeptiert.

Das Eigenkapital des Konzerns erhöhte sich um USD 6,3 Milliarden auf USD 77,1 Milliarden per 31. Dezember 2015 (31. Dezember 2014: USD 70,8 Milliarden). Diese Zunahme war dem Reingewinn in Höhe von USD 17,8 Milliarden, der aktienbasierten Vergütung von USD 0,8 Milliarden und der Erfüllung der Verpflichtung aus der Aktienrückkaufvereinbarung von USD 0,7 Milliarden zuzuschreiben. Teilweise ausgeglichen wurde die Erhöhung durch die Dividendenzahlung in Höhe von USD 6,6 Milliarden, den Nettokauf eigener Aktien im Umfang von USD 4,5 Milliarden, nachteilige Währungsumrechnungsdifferenzen von USD 1,7 Milliarden und versicherungsmathematische Nettoverluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen von USD 0,1 Milliarden.

Die Liquidität des Konzerns belief sich per 31. Dezember 2015 auf USD 5,4 Milliarden, gegenüber USD 13,9 Milliarden am 31. Dezember 2014. Im gleichen Zeitraum stiegen die Nettoschulden um USD 10,0 Milliarden auf USD 16,5 Milliarden. Der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) sank auf 0,28:1 am 31. Dezember 2015 gegenüber 0,29:1 am 31. Dezember 2014.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DES DEN AKTIONÄREN DER NOVARTIS AG ZUZURECHNENDEN EIGENKAPITALS

	Anzahl ausstehender Aktien (in Millionen)			Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		
	2015	2014	Veränderung	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Eröffnungsbilanz	2 398,6	2 426,1	- 27,5	70 766	74 343	- 3 577
Zum Verbleib in der Treasury-Abteilung des Konzerns zurückgekaufte Aktien	- 9,6	- 46,8	37,2	- 897	- 4 057	3 160
Zur Annullierung zurückgekaufte Aktien	- 49,9	- 27,0	- 22,9	- 4 805	- 2 396	- 2 409
Andere Aktienkäufe	- 4,1	- 5,4	1,3	- 417	- 473	56
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	27,0	41,4	- 14,4	1 592	2 400	- 808
Aktienbasierte Vergütung	11,9	10,3	1,6	815	1 143	- 328
Erhöhung/(Verringerung) der Verpflichtung zum Aktienrückkauf aus einem Aktienrückkaufplan				658	- 658	1 316
Dividenden				- 6 643	- 6 810	167
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn des Jahres				17 783	10 210	7 573
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnendes übriges Gesamtergebnis				- 1 806	- 2 936	1 130
Schlussbilanz	2 373,9	2 398,6	- 24,7	77 046	70 766	6 280

Im Jahr 2015 wurden 38,9 Millionen eigene Aktien als Folge ausgeübter Optionen und physischer Lieferungen von Aktien im Zusammenhang mit aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungsplänen ausgegeben (2014: 51,7 Millionen Aktien). 9,6 Millionen Aktien wurden über die erste Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft (2014: 46,8 Millionen). 4,1 Mil-

lionen Aktien wurden von Mitarbeitenden gekauft, denen sie zuvor im Rahmen entsprechender Programme zugeteilt worden waren (2014: 5,4 Millionen Aktien). Zudem kaufte Novartis über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange im Rahmen des 2013 angekündigten und im November 2015 abgeschlossenen Aktienrückkaufprogramms im Umfang von USD 5

Milliarden und auch zum Ausgleich des durch aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne verzeichneten Verwässerungseffekts 49,9 Millionen Aktien zurück (2014: 27,0 Millionen Aktien). Mit diesen Transaktionen sank die Anzahl insgesamt ausstehender Aktien im Berichtsjahr um 24,7 Millionen (2014: Rückgang um 27,5 Millionen Aktien) und wurde das sechste Aktienrückkaufprogramm, das an der Generalversammlung 2008 von den Aktionären genehmigt worden war, abgeschlossen.

Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden sowie Schätzungen und Annahmen

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden von Novartis werden in Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung dargelegt. Diese wird im Einklang mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) publizierten International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

Die den Geschäftsaktivitäten von Novartis inhärenten Unsicherheiten erfordern gewisse Schätzungen und Annahmen, denen schwierige, subjektive und komplexe Beurteilungen zugrunde liegen. Aufgrund der mit diesen Beurteilungen verbundenen Unsicherheiten können die tatsächlichen Ergebnisse von den Schätzungen und Annahmen abweichen, was einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben kann. Mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung verbunden sind die Schätzungen und Annahmen, die für die Anwendung der nachfolgend erläuterten Rechnungslegungsgrundsätze erforderlich sind.

ERLÖSMINDERUNGEN

Wie in der Pharmabranche generell üblich, werden auch von Novartis verschiedene Preisnachlässe gewährt. In erster Linie handelt es sich dabei um Skonti und Rabatte für Einzelhandelskunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler, Krankenkassen und Managed-Health-Care-Organisationen. Erlösminderungen sind Schätzungen der Verpflichtungen für diese Preisnachlässe. Diese Schätzungen unterliegen einem gewissen Ermessensspielraum bei der Ermittlung des Einflusses der Preisnachlässe auf den Bruttoumsatz einer Periode. Zur Berechnung des Nettoumsatzes werden die Bruttoumsätze um die Erlösminderungen verringert.

Im Folgenden wird das Wesen einiger Preisnachlässe beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Der Nettoumsatz entspricht der bestmöglichen Schätzung des Betrags, dessen Einbringung nach Berücksichtigung der Erlösminderungen letztlich erwartet wird. Die komplexesten Vereinbarungen über Erlösminderungen existieren auf dem US-amerikanischen Markt.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPÄNEN UND -PROGRAMMEN IN DEN USA

Das „US Medicaid Drug Rebate Program“ ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes Programm zur Unterstützung bestimmter bedürftiger Personen und Familien. Finanziert wird das Programm durch Mittel der Gliedstaaten sowie durch Bun-

desgelder. Zur Ermittlung der im Rahmen dieses Programms zu bezahlenden Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei diese Interpretation infrage gestellt oder von den staatlichen Behörden verändert werden kann. Rückstellungen für die geschätzten Medicaid-Rabatte werden anhand einer Kombination aus Erfahrungswerten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie der verschiedenen Verträge und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden auf Basis etablierter Prozesse und von Erfahrungen aus früheren Dateneinreichungen bei einzelnen Gliedstaaten angepasst.

Das „US Federal Medicare Program“, das medizinische Versorgungsleistungen für Personen ab 65 Jahren übernimmt, sieht unter Part D des Programms Leistungen für verschreibungspflichtige Medikamente vor. Diese Leistungen werden über private Pläne für verschreibungspflichtige Medikamente gewährt. Die Rückstellungen für die geschätzten „Medicare Part D“-Rabatte werden anhand der individuellen Planmodalitäten, der Umsätze, des Bevölkerungswachstums, der Preiserhöhungen sowie der verschiedenen Verträge berechnet und periodisch angepasst.

Im Bestreben, den Umsatz mit ihren Produkten aufrechtzuerhalten und zu steigern, bietet Novartis wichtigen Managed-Health-Care-Kunden Rabatte an. Gemäss diesen Rabattprogrammen erhalten die Kostenträger einen Rabatt, sobald sie belegt haben, dass sie alle Bedingungen erfüllt haben, die in den mit Novartis abgeschlossenen Verträgen festgehalten sind. Diese Rabatte werden anhand der spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen sowie anhand von Erfahrungswerten und der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt. Novartis passt die Rückstellungen für diese Rabatte periodisch an die tatsächlichen Erfahrungswerte an.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Abrechnung der Erlösminderungen.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPÄNEN UND -PROGRAMMEN AUSSERHALB DER USA

In einigen Ländern ausserhalb der USA gewährt Novartis staatlichen und anderen Einrichtungen Preisnachlässe, die vielfach auf gesetzlichen oder behördlichen Bestimmungen basieren.

In verschiedenen Ländern – insbesondere in Europa und Australien – trifft Novartis mit bestimmten Gesundheitsversorgern innovative Vereinbarungen über ergebnisorientierte Vergütungen („Pay-for-Performance-Vereinbarungen“). Im Rahmen dieser Übereinkommen ist Novartis unter gewissen Umständen verpflichtet, Kostenerstattungen an die Gesundheitsversorger zu leisten oder diesen kostenlos zusätzliche Medikamente bereitzustellen, falls die Behandlungsergebnisse die vereinbarten Ziele nicht erfüllen. Die potenziellen Kostenerstattungen und die kostenlose Bereitstellung zusätzlicher Medikamente werden geschätzt und zum Zeitpunkt der Erfassung der Erlöse als Minderung derselben erfasst. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten und klinischen Daten. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuver-

lässige Schätzung möglich ist, werden die Erlöse abgegrenzt, bis entsprechende Erfahrungswerte vorliegen. Überdies bieten wir globale Patientenhilfsprogramme an.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Abrechnung der Erlösminde-

RABATTE, RETOUREN UND ANDERE ERLÖSMINDERUNGEN AUS NICHT-GESUNDHEITSPÄNEN UND -PROGRAMMEN

Rückvergütungen („Chargebacks“) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die einige Novartis Konzerngesellschaften bestimmten indirekten Kunden einräumen. Rückvergütungen entsprechen der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem mit dem indirekten Kunden vertraglich vereinbarten Preis. Die Bilanzierung erfolgt, indem der Erlös aus dem Verkaufsgeschäft um den geschätzten Betrag der Rückvergütung reduziert wird. Die Rückvergütungen werden in der Regel innerhalb von einem bis drei Monaten nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet. Zur Berechnung der Rückstellungen für die Rückvergütungen werden unter anderem Erfahrungswerte, Produktwachstumsraten, Zahlungen, der Lagerbestand im Vertriebskanal, die Bestimmungen der einzelnen Verträge sowie die geschätzten Verzögerungen bei der Bearbeitung der Ansprüche herangezogen.

Einkaufsorganisationen und anderen direkten und indirekten Kunden bietet Novartis Rabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte aufrechtzuerhalten oder zu steigern. Da die Rabatte vertraglich festgelegt sind, werden sie anhand der spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen sowie anhand von Erfahrungswerten und der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt.

Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, bildet Novartis entsprechende Rückstellungen. Diese basieren neben Vergangenheitswerten und den Novartis Richtlinien für Retouren auf Faktoren wie effektiven Produktrückrufen, erwarteten Veränderungen des Marktumfelds, der Haltbarkeit der Produkte sowie der erwarteten Einführung von Generika. Im Jahr 2015 beliefen sich die Kundenretouren auf rund 1% des Bruttoumsatzes. Wenn keine ausreichenden Erfahrungswerte für Kundenretouren vorliegen, werden die

Produktumsätze nur auf Verbrauchsbasis oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst.

Novartis schliesst mit wichtigen Grosshändlern Vertriebsvereinbarungen ab. Aufgrund dieser Vereinbarungen haben diese Grosshändler finanziell keine Anreize, höhere als die zur Befriedigung der Kundennachfrage erforderlichen Produktmengen einzukaufen. Wo dies möglich ist, reguliert Novartis den Lieferrhythmus für ihre Produkte, um die Lagerbestände der Grosshändler auf die Verbrauchernachfrage abzustimmen.

Novartis gewährt Kunden Skonti, um einen Anreiz zur umgehenden Bezahlung ihrer Rechnungen zu schaffen. Die Skonti werden geschätzt und zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen erfasst.

Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie werden zum Zeitpunkt der Preissenkung bestimmt oder beim Verkauf der Produkte, wenn die Auswirkung der Preissenkung aufgrund der Lagerbestände der entsprechenden Produkte bei den Kunden vernünftig geschätzt werden kann.

Darüber hinaus werden in gewissen Märkten auch andere Verkaufsrabatte, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Der geschätzte Betrag dieser Rabatte wird nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe erfasst, und zwar auf Basis von Erfahrungswerten sowie der jeweiligen Vertragsbestimmungen. Wenn im Rahmen eines Verkaufsgeschäfts ein Rabatt für ein in Zukunft wahrscheinliches Verkaufsgeschäft gewährt wird, wird ein angemessener Teil des Erlöses abgegrenzt, um die geschätzte Verbindlichkeit zu decken.

Novartis passt die Rückstellungen für Erlösminderungen periodisch um die tatsächlichen Erfahrungswerte an. Um zu ermitteln, ob die Höhe der Rückstellungen angemessen ist, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch auf externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal, auf die erhaltenen Rückforderungen sowie auf den Zeitabstand bis zur Abrechnung des Rabatts. Die Ermittlung des Lagerbestands im Einzelhandel und des Warenbestands auf dem Transportweg erfolgt ebenfalls durch eine Schätzung des Managements. Zu den externen Datenquellen zählen Berichte von Grosshändlern sowie von Dritten erworbene Marktdaten.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung der weltweiten Rückstellungen für Erlösminderungen und die entsprechenden Zahlungserfahrungen für die Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz:

	Rückstellungen für Erlösminderungen per 1. Januar Mio. USD	Effekt aus Währungs- umrechnungs- differenzen für Erlös- und Unterneh- menszusam- menschlüssen Mio. USD	Zahlungen/ Inanspruch- nahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Mit den Forde- rungen aus Lieferungen und Leistun- gen, brutto, verrechnete gen der Rück- stellungen Mio. USD	Rück- stellungen für Erlös- minderungen per 31. Dezember Mio. USD
				Anpassungen für Vorjahre Mio. USD	Aktuelles Jahr Mio. USD		
2015							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 097		- 2 823	- 90	2 981		1 165
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	1 015	- 109	- 1 716	- 3	1 846	- 9	1 024
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 421	- 69	- 10 679	- 124	10 993	59	1 601
Total fortzuführender Geschäftsbereiche 2015	3 533	- 178	- 15 218	- 217	15 820	50	3 790
2014							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 376		- 3 118	- 186	3 025		1 097
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	1 145	- 124	- 1 743	- 19	1 787	- 31	1 015
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 427	- 83	- 9 046	- 52	9 564	- 389	1 421
Total fortzuführender Geschäftsbereiche 2014	3 948	- 207	- 13 907	- 257	14 376	- 420	3 533

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung von Brutto- zu Nettoumsatz für die Division Pharmaceuticals:

	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Total Mio. USD	In % des Brutto- umsatzes
	Erfassung in Rück- stellungen für Erlös- minderungen Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen) Mio. USD		
2015				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			37 853	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 1 422		- 1 422	- 3,8
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 1 150	- 779	- 1 929	- 5,1
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 2 241	- 1 816	- 4 057	- 10,7
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals	- 4 813	- 2 595	- 7 408	- 19,6
Nettoumsatz 2015 Pharmaceuticals			30 445	80,4
2014				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			39 529	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 1 800		- 1 800	- 4,6
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 1 200	- 877	- 2 077	- 5,3
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 1 873	- 1 989	- 3 862	- 9,8
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals	- 4 873	- 2 866	- 7 739	- 19,6
Nettoumsatz 2014 Pharmaceuticals			31 790	80,4

TOTAL WERTMINDERUNGEN AUF GOODWILL, IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

Die Werthaltigkeit von langlebigen immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn Ereignisse oder veränderte Rahmenbedingungen vermuten lassen, dass die Buchwerte der entsprechenden Vermögens-

werte nicht mehr erzielbar sind. Goodwill, der Markenname Alcon und andere derzeit nicht abgeschriebene immaterielle Vermögenswerte werden mindestens einmal jährlich auf eine Wertminderung hin überprüft.

Ein Vermögenswert wird als im Wert gemindert erachtet, wenn sein Buchwert den geschätzten erzielbaren Betrag über-

steigt, der definiert ist als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Nutzungswert. In der Regel verwendet Novartis für Überprüfungen der Werthaltigkeit den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten. In den meisten Fällen stehen keine direkt beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung, um den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten zu ermitteln. Er wird daher indirekt mittels Barwertverfahren geschätzt, denen die Geldflüsse und Diskontierungssätze nach Steuern zugrunde gelegt werden. In den vereinzelt Fällen, in denen der Nutzungswert verwendet wird, werden den Barwertverfahren die Geldflüsse und Diskontierungssätze vor Steuern zugrunde gelegt.

Der beizulegende Zeitwert widerspiegelt Einschätzungen bezüglich der Annahmen, die ein Marktteilnehmer bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts eines Vermögenswerts treffen dürfte. Zu diesem Zweck berücksichtigt das Management die ökonomischen Rahmenbedingungen, die während der Restnutzungsdauer des Vermögenswerts wahrscheinlich vorherrschen werden. Die zur Berechnung der Nettobarwerte verwendeten Schätzungen sind äusserst sensitiv und hängen von Annahmen ab, die spezifisch für die Aktivitäten von Novartis sind. Diese Annahmen betreffen unter anderem die folgenden Faktoren:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse;
- künftige Steuersätze;
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.); und
- angemessener Diskontierungssatz.

Aufgrund der oben genannten und in Erläuterung 1 näher beschriebenen Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Betrag geldflussgenerierender Einheiten und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten. Dessen Ermittlung erfolgt auf Basis diskontierter künftiger Geldflüsse, die auf den in der nachstehenden Tabelle dargestellten wesentlichen Annahmen basieren:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %
Prognostiziertes Cashflow-Wachstum nach dem Planungszeitraum	1	3	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	6	6	6

Im Jahr 2015 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in fortzuführenden Geschäftsbereichen in Höhe von USD 206 Millionen vorgenommen. Davon wurden USD 120 Millionen in der Division Alcon und insgesamt USD 86 Millionen in den Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz erfasst.

2014 beliefen sich die Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in fortzuführenden Geschäftsbereichen

auf USD 347 Millionen (USD 302 Millionen in der Division Pharmaceuticals und insgesamt USD 45 Millionen in den Divisionen Sandoz und Alcon).

Im Jahr 2015 betrug die Wertaufholung von in früheren Jahren vorgenommenen Wertminderungen USD 40 Millionen (2014: USD 70 Millionen).

Vor allem aufgrund von Akquisitionen entfällt ein bedeutender Teil der Konzernbilanz auf Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte. Auch wenn derzeit keine nennenswerten weiteren Wertminderungen erwartet werden, können Werthaltigkeitstests in Zukunft zu erheblichen zusätzlichen Wertminderungen führen. Detailliertere Informationen dazu sind der Erläuterung 11 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Die Wertminderungen auf Sachanlagen fortzuführender Geschäftsbereiche beliefen sich im Jahr 2015 auf netto USD 68 Millionen (2014: USD 44 Millionen).

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zu den fakturierten Beträgen erfasst, einschliesslich darauf entfallender Umsatzsteuern und abzüglich der Anpassungen für geschätzte Erlösminderungen wie z. B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti.

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden erfasst, sobald ein Verlust wahrscheinlich scheint. Diese Wertberichtigungen entsprechen der Differenz zwischen dem Buchwert der Forderungen in der konsolidierten Bilanz und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Kunde erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass er in Konkurs geht, dass finanziell umstrukturiert werden muss oder dass ein Zahlungsausfall bzw. Zahlungsverzug eintritt. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit dem Gross- und Einzelhandel, mit privaten Gesundheitsversorgern, staatlichen Institutionen, Managed-Care-Versorgern, Verwaltern von Programmen für rezeptpflichtige Medikamente („Pharmacy Benefit Managers“) und staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien und anderen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Praktisch alle überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Rechtsträgern geschuldet. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode zur Folge, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, was auch in Zukunft der Fall sein könnte. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

BEDINGTE GEGENLEISTUNGEN

Bei Unternehmenszusammenschlüssen oder der Veräusserung von Geschäftsbetrieben müssen bedingte künftige Gegenleistungen an die bisherigen bzw. von den neuen Eigentümern, die vertraglich festgelegte mögliche Beträge darstellen, als Verbindlichkeit oder Vermögenswert ausgewiesen werden. Sie sind bei Novartis meist an Meilensteinzahlungen oder Lizenzgebühren für bestimmte Vermögenswerte geknüpft und werden als Finanzverbindlichkeit oder finanzieller Vermögenswert zum beizulegenden Zeitwert erfasst, der dann an jedem folgenden Bilanzstichtag angepasst wird. Diese Schätzwerte hängen meist von Faktoren wie technischen Meilensteinen oder der Marktperformance ab und werden hinsichtlich ihrer Zahlungswahrscheinlichkeit angepasst und, falls wesentlich, angemessen diskontiert, um den Zeitwert abzubilden. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen in späteren Perioden werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in den „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ für vermarktete Produkte und in der Position „Forschung & Entwicklung“ für Forschungs- und Entwicklungsgüter erfasst. Änderungen von Forderungen aus bedingten Gegenleistungen werden unter „Übrige Erträge und Aufwendungen“ erfasst. Die Auswirkung der Verringerung der Diskontierung im Zeitverlauf wird unter „Zinsaufwand“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Bedingte Gegenleistungen im Zusammenhang mit Anschaffungen von Vermögenswerten ausserhalb eines Unternehmenszusammenschlusses, die von künftigen Ereignissen abhängen, die in der Kontrolle von Novartis liegen, erfasst das Unternehmen erst dann, wenn eine unbedingte Verpflichtung besteht. Liegt die bedingte Gegenleistung ausserhalb der Kontrolle von Novartis, wird eine Verbindlichkeit erfasst, sobald es wahrscheinlich wird, dass die bedingte Gegenleistung fällig wird. In beiden Fällen wird gegebenenfalls ein entsprechender Vermögenswert erfasst.

WERTMINDERUNGEN AUF NACH DER KAPITALZURECHNUNGSMETHODE (EQUITY-METHODE) BILANZIERTEN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften von Novartis werden immer dann auf Wertminderung hin überprüft, wenn der aktuelle Aktienkurs unter den entsprechenden Bilanzwert pro Aktie sinkt. Für Beteiligungen an nicht notierten assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt veröffentlichten finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob eine Überprüfung der Werthaltigkeit durchzuführen ist.

Wird der erzielbare Wert der Beteiligung auf einen geringeren Betrag als den Bilanzwert geschätzt, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ erfasst.

PENSIONS- UND ANDERE VORSORGEPLÄNE NACH BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSSES

Novartis unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensions- und andere Vorsorgepläne, die einen Grossteil ihrer derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitenden abdecken. Zur Berechnung des Aufwands und Barwerts der Verpflichtungen im Zusammenhang mit leistungsorientierten Vorsorgeplänen muss das Management weitreichende Schätzungen und

Annahmen über zukünftige Entwicklungen treffen. Diese Annahmen betreffen unter anderem die Zinssätze zur Berechnung der künftigen leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen und des Nettovorsorgeaufwands sowie die Höhe künftiger Leistungsanpassungen der Renten. Zusätzlich stellen die Aktare dem Management im Zusammenhang mit diesen Schätzungen historische statistische Informationen wie Austrittswahrscheinlichkeiten und Sterbetafeln zur Verfügung.

Unter anderem aufgrund von Veränderungen der Marktbedingungen und der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten und einer längeren oder kürzeren Lebensdauer der Versicherten können die Schätzungen und Annahmen des Managements erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. So hätte beispielsweise im Jahr 2015 eine Reduzierung des Zinssatzes um einen Viertelprozentpunkt den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan – auf die 95% der gesamten Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen des Konzerns entfallen – per Ende Jahr um ungefähr USD 0,8 Milliarden erhöht. Wäre der Zinssatz des Jahres 2015 einen Viertelprozentpunkt niedriger als angenommen gewesen, so wäre der Vorsorgeaufwand für Pensionspläne in diesen Ländern, die rund 88% des gesamten Vorsorgeaufwands für Pensionspläne des Konzerns ausmachen, um etwa USD 22 Millionen höher ausgefallen. Diese Differenzen könnten sich wesentlich auf die Höhe des Eigenkapitals des Konzerns auswirken. Nähere Einzelheiten zu den Verpflichtungen aus Pensions- und anderen Vorsorgeplänen sowie zu den zugrunde liegenden versicherungsmathematischen Annahmen sind der Erläuterung 25 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Eine Reihe von Novartis Konzerngesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in staatliche Untersuchungen und Rechtsstreitigkeiten involviert, die unter anderem geistiges Eigentum, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Produkthaftung, Handelsrecht, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen sowie Umweltverbindlichkeiten betreffen. Detailliertere Informationen dazu sind der Erläuterung 20 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Novartis bildet Rückstellungen, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eintritt und der Betrag verlässlich geschätzt werden kann. Diese Rückstellungen werden periodisch angepasst, wenn sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen. In bedeutenden Produkthaftpflichtfällen werden die Rückstellungen nach versicherungsmathematischen Kriterien ermittelt, basierend auf Erfahrungswerten, Anzahl und Höhe der gemeldeten Schadensfälle sowie Schätzungen von entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Schadensfällen. Rückstellungen für die erwarteten Kosten der Verteidigung in Rechtsverfahren werden vorgenommen, sobald ihre Höhe verlässlich geschätzt werden kann.

Die den Rechtsfällen inhärenten Ungewissheiten, der Ressourcenbedarf für die Abwehr bestimmter staatlicher Massnahmen, die potenziellen Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens und der mögliche Ausschluss aus staatlichen

Kostenrückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Staaten haben Novartis und andere Pharmaunternehmen dazu bewogen, in gewissen Fällen Vergleichsvereinbarungen mit Regierungsstellen zu schliessen, ohne dass eine rechtliche Verpflichtung anerkannt worden wäre. Diese Vereinbarungen beinhalteten in der Vergangenheit – und beinhalten unter Umständen auch in Zukunft – grosse Barzahlungen, darunter potenzielle Rückzahlungen angeblich nicht sachgerecht erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem müssen Unternehmen in Betrugsfällen im staatlichen Gesundheitsbereich im Rahmen von Vergleichen oft Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum zu regeln. Die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation ist Partei einer solchen Vereinbarung, die 2020 ausläuft. Schliesslich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand separater zivilrechtlicher Klagen werden.

Rückstellungen für Umweltsanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine verlässliche Schätzung der Kosten möglich ist. Sanierungskosten werden in der Konzernbilanz unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

In den Rückstellungen für Verpflichtungen sind normalerweise keine Kostenerstattungen von Versicherungen oder andere Regressansprüche enthalten, da Novartis solche Kostenerstattungen erst zu dem Zeitpunkt als Vermögenswert erfasst, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich unter „Forschung & Entwicklung“ der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Novartis aktiviert interne Entwicklungskosten wegen regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Unsicherheiten in der Regel so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem relevanten wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

BEITRÄGE DER BRANCHE AN DIE GESUNDHEITSKOSTEN

In zahlreichen Ländern werden die Konzerngesellschaften aufgefordert, zusätzlich zu den oben im Absatz zu den Erlösmininderungen aufgeführten Programmen Beiträge an die Gesundheitskosten zu leisten. Die Höhe der Beiträge hängt von verschiedenen Kriterien ab, wie z.B. dem Marktanteil der Konzerngesellschaft oder dem Verkaufsvolumen im Vergleich zu bestimmten Zielgrössen. Die Schätzung dieser Beiträge erfordert erhebliches Urteilsvermögen, da nicht alle Informationen vorhanden sind, wenn die Schätzungen vorgenommen werden müssen.

Der bedeutendste dieser Beiträge ist der 2011 eingeführte Beitrag im Zusammenhang mit der Gesundheitsreform in den USA (sogenannte „Healthcare Reform Fee“). Die Höhe dieser von US-Pharmaunternehmen, einschliesslich verschiedener Konzerngesellschaften von Novartis, jährlich zu entrichtenden

Gebühr basiert auf dem von den Gesellschaften erzielten prozentualen Anteil am Gesamtumsatz, der im Vorjahr im Rahmen der verschiedenen staatlichen Gesundheitsprogramme erzielt wurde. Diese Gebühr wird in den Übrigen Aufwendungen erfasst.

Am 25. Juli 2014 gaben das US-Finanzministerium und die US-Steuerbehörde („Internal Revenue Service“, IRS) die endgültige Richtlinie zur Veranlagung der Jahresgebühr für pharmazeutische Unternehmen heraus. Sie legt fest, dass die Verbindlichkeit nicht geschätzt und beim ersten qualifizierten Verkauf des folgenden Gebührenjahres sofort erfasst wird, wie das von der gesamten Branche bis dahin getan wurde, sondern in dem Jahr anfällt, in dem die Verkäufe getätigt werden.

Dementsprechend enthalten die Übrigen Aufwendungen 2014 einen wiederkehrenden, steuerlich nicht abzugsfähigen jährlichen Aufwand von rund USD 200 Millionen für die im Jahr 2014 angefallene Gebühr sowie von USD 204 Millionen für die im Jahr 2013 angefallene Gebühr. Der Aufwand von USD 204 Millionen wurde als zusätzlicher, ausserordentlicher Aufwand im Jahr 2014 betrachtet, da er aufgrund der veränderten Richtlinie betreffend Zeitpunkt der Erfassung der Gebühr anfiel.

Im Jahr 2013 wurde auch eine Umsatzsteuer auf medizinische Geräte eingeführt, welche in den USA auf die Umsätze der Division Alcon auf Produkte erhoben wird, die nach dem Gesetz als chirurgische Geräte angesehen werden. Die Erfassung dieser Steuer erfolgt zunächst in den Vorräten, da sie bei Alcon in der Regel auf den konzerninternen Umsatz erhoben wird. Wenn die Vorräte an Dritte verkauft werden, wird sie in den Herstellungskosten erfasst.

STEUERN

Die Erstellung und Einreichung von Steuererklärungen durch Novartis stützt sich auf eine Auslegung der Steuergesetze und -verordnungen sowie auf geschätzte Beträge, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steueranforderungen können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Höhe der laufenden und latenten Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, anhand der derzeit bekannten Tatsachen und Umstände angemessen geschätzt wurde.

NEUE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Siehe Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung.

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Das Management des Konzerns hat die Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung beurteilt. Auch die unabhängige Revisionsstelle nahm in einem Bericht zur Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung Stellung. Sowohl das Management des Konzerns als auch

die externe Revisionsstelle kamen zu dem Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2015 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse

Die langfristigen demografischen Trends und die sich wandelnden Lebensweisen führen weltweit zu einer erhöhten Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen. Gleichzeitig eröffnen wissenschaftliche und technologische Fortschritte neue Möglichkeiten in der Patientenbehandlung. In den kommenden Jahren dürften diese Trends ein stetiges Wachstum des Gesundheitsmarkts befeuern und in den wichtigsten Geschäftssegmenten von Novartis zu höheren Zuwächsen führen. Gleichzeitig bergen das gegenwärtige Geschäfts- und Regulierungsumfeld erhebliche Risiken und potenzielle Hindernisse für das Wachstum von Novartis und der globalen Gesundheitsbranche.

TRANSFORMATORISCHE VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE

BEVÖLKERUNGSLALTERUNG UND NEUE VERHALTENSMUSTER

Die wissenschaftlichen Fortschritte und der verbesserte Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen tragen zu einer höheren Lebenserwartung bei. Als Folge davon nimmt der Anteil der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung rund um den Globus zu. Laut Prognosen der Vereinten Nationen (UN) wird sich die Zahl der über 60-Jährigen bis 2030 um 500 Millionen auf 1,4 Milliarden erhöhen.

Die Alterung der Weltbevölkerung hat zu einer Zunahme chronischer Erkrankungen, wie etwa Krebs, Herzkrankheiten, Atemwegserkrankungen, Diabetes und Augenkrankheiten geführt, von denen vor allem ältere Menschen betroffen sind. Auch die weltweit immer bewegungsärmere Lebensweise führt zu einer stärkeren Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen. In den letzten 20 Jahren hat sich die Zahl fettleibiger Erwachsener verdoppelt; bei den Kindern hat sich die entsprechende Zahl verdreifacht.

Novartis hat neue Therapien entwickelt, um einigen dieser zunehmenden Gesundheitsrisiken zu begegnen, und beabsichtigt, auch in Zukunft in diesen Bereichen ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeit fortzuführen.

So hat Novartis 2015 beispielsweise von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) und der Europäischen Kommission die Zulassung für *Entresto* zur Behandlung von chronischer Herzinsuffizienz mit verminderter Ejektionsfraktion erhalten. Unter dieser Erkrankung leiden in den USA über zwei Millionen und in Europa mehr als fünf Millionen Menschen. Die Aufsichtsbehörde fällte ihren Entscheid auf der Grundlage der PARADIGM-HF-Studie. Diese ergab, dass *Entresto* die Zahl der kardiovaskulär bedingten Todesfälle im Vergleich zu einem ACE-Hemmer – der aktuellen Standardbehandlung bei Herzinsuffizienz – um 20% reduziert.

WELTWEITE ZUNAHME DER GESUNDHEITSAUSGABEN

Die weltweit zunehmende Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen schlägt sich in steigenden Gesundheitskosten nieder. Würden die Gesundheitsausgaben im jetzigen Tempo weiter zunehmen, könnten die entsprechenden Kosten bis 2025 weltweit auf USD 15 Billionen steigen und sich damit mehr als verdoppeln. Gleichzeitig sehen sich zahlreiche Regierungen, Krankenversicherungen und Verbraucher angesichts der wirtschaftlichen Unsicherheit und knapper Budgets gezwungen, ihre Ausgaben zu zügeln.

Vor diesem Hintergrund erachtet sich Novartis mit ihrem Portfolio, das von patentgeschützten Arzneimitteln über Generika bis zu ophthalmologischen Medikamenten reicht, als gut positioniert, um die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten und Gesundheitssystemen zu erfüllen. So werden beispielsweise mit dem Einsatz von Generika und Biosimilars die Gesundheitskosten verringert und Ressourcen für neue innovative Medikamente freigesetzt. Einem Bericht von Allied Market Research zufolge dürfte der globale Markt für Biosimilars von geschätzten USD 1,3 Milliarden im Jahr 2013 auf USD 35 Milliarden im Jahr 2020 wachsen. Die Division Sandoz von Novartis ist mit drei Produkten auf dem europäischen Markt und geplanten zehn wichtigen Zulassungsanträgen über die nächsten drei Jahre (einschliesslich Etanercept und Pegfilgrastim, deren Zulassung 2015 beantragt wurde) ein weltweit führender Anbieter von Biosimilars. Im Jahr 2015 erhielt Sandoz als erstes Unternehmen im Rahmen des Verfahrens, das auf dem Biologics Price Competition and Innovation Act beruht, eine Zulassung für ein Biosimilar in den USA.

WISSENSCHAFTLICHE FORTSCHRITTE ERÖFFNEN NEUE CHANCEN

Die stete Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Forschung hat es Novartis ermöglicht, ein besseres Verständnis der genetischen Grundlagen von Erkrankungen zu entwickeln. Daraus ist eine neue Generation von innovativen Therapien hervorgegangen, die effektiver auf die Ursache einer Krankheit abzielen könnten.

So werden beispielsweise im Rahmen des Prüfpräparats CTL019 von Novartis die körpereigenen T-Zellen eines Patienten in „Jäger“-Krebszellen umprogrammiert, die spezifische Proteine exprimieren. Nach ihrer Umprogrammierung werden die T-Zellen wieder in den Blutkreislauf des Patienten geleitet, wo sie sich vermehren, an die angesteuerten Krebszellen binden und diese zerstören.

Solche Therapien haben das Potenzial, die Behandlung von Krankheiten grundlegend zu verändern. Aufgrund ihrer Fähigkeit, wissenschaftliche Fortschritte für innovative neue Behandlungen zu nutzen, wird Novartis langfristig Wertschöpfung für die Gesellschaft, die Patienten und die Aktionäre erzielen.

VERSCHMELZUNG VON GESUNDHEITSWESEN UND TECHNOLOGIE

Von der Molekulardiagnostik über die Rekrutierung von Patienten für klinische Studien bis zu realen Daten und Analysen – die Technologie gewinnt in der Pharmabranche weiter an Bedeutung. Dies zieht neue Marktteilnehmer an. So wurde bei-

spielsweise zwischen 2012 und 2014 200% mehr Risikokapital für Digitalunternehmen im Gesundheitsbereich bereitgestellt. Auch etablierte Technologiefirmen wie Google nutzen ihr Know-how, um in den Gesundheitssektor vorzustoßen.

Neue Marktteilnehmer können das Wettbewerbsumfeld zwar einschneidend verändern, doch eröffnet die zunehmende Bedeutung der Technologie im Gesundheitsbereich auch Chancen für Pharmafirmen wie Novartis. So arbeitet etwa Google mit der Division Alcon von Novartis zusammen, um eine akkommodierende Kontakt- oder Intraokularlinse für altersweitsichtige Menschen zu entwickeln. Diese Zusammenarbeit vereint das profunde Wissen von Google in der Mikroelektronik und -fabrikation mit dem Know-how von Alcon in der Augenphysiologie sowie in der klinischen Entwicklung und der Vermarktung von Kontakt- und Intraokularlinsen. Ziel ist ein Produkt, das Lesebrillen überflüssig macht.

Überdies hat Novartis eine gemeinsame Beteiligungsgesellschaft mit Qualcomm Ventures errichtet. Damit sollen neu gegründete Unternehmen unterstützt werden, die Technologien, Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die „über das Medikament hinausgehen“ und den Ärzten und Patienten zugutekommen. Denn Novartis ist sich bewusst, dass Technologien ihre Fähigkeit verbessern können, das richtige Arzneimittel zur richtigen Zeit für den richtigen Patienten bereitzustellen. Deshalb ist das Unternehmen bestrebt, mit Experten für neue Technologien zusammenzuarbeiten, um in diesen Bereichen Know-how aufzubauen.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD PATENTABLÄUFE UND PRODUKTKONKURRENZ

Für Pharmafirmen ist es normal, dass ihren Produkten, bei denen der Patentschutz abgelaufen oder andere Rechte an geistigem Eigentum verfallen sind, Konkurrenz durch Generika erwächst. Novartis bildet da keine Ausnahme. Die Produkte der Divisionen Pharmaceuticals und Alcon sind in der Regel durch Patente oder andere Rechte an geistigem Eigentum geschützt, sodass Novartis für diese Produkte über die exklusiven Vermarktungsrechte verfügt. Verluste der Exklusivität haben die Ergebnisse von Novartis in der Vergangenheit geschmälert und werden das auch in Zukunft tun. Im Jahr 2015 betrug der Einfluss des Wettbewerbs durch Generika auf den Nettoumsatz USD 2,2 Milliarden.

Novartis sieht sich – wie andere Akteure der Pharmabranche auch – aufgrund des Patentablaufs oder Verfalls anderer Rechte an geistigem Eigentum bei einigen Produkten mittlerweile erheblichem Wettbewerb ausgesetzt. Dies ist beispielsweise in folgenden Fällen der Fall:

- In Japan und einigen EU-Ländern sind bereits Generika für *Glivec/Gleevec* auf dem Markt. In den USA hat Novartis Patentstreitigkeiten mit bestimmten Generikaherstellern beigelegt. Sie erteilte einer Tochtergesellschaft von Sun Pharmaceutical Industries das Recht, ab dem 1. Februar 2016 in den USA eine generische Variante von *Gleevec* zu vermarkten. In der EU wurden zudem die geistigen Eigentumsrechte von Novartis an *Glivec* durch Generikahersteller angefochten.
- *Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT* war lange das am meisten verkaufte Arzneimittel von Novartis. Heute wird *Diovan* in

den USA, der EU und Japan und *Co-Diovan/Diovan HCT* in den USA und der EU durch generische Arzneimittel konkurrenziert. In Japan hat Novartis Patentstreitigkeiten mit einem Generikahersteller beigelegt. Dort läuft der Patentschutz für *Co-Diovan* 2016 aus.

Um den Folgen von Patentabläufen entgegenzuwirken, investiert Novartis zur Verjüngung ihres Portfolios laufend in Forschung und Entwicklung. 2015 beispielsweise waren es 18% ihres Nettoumsatzes. Eine Messgrösse für den Erfolg der Anstrengungen von Novartis ist die Entwicklung ihrer Wachstumsprodukte. Dabei handelt es sich um Produkte, die 2010 oder später auf einem wichtigen Markt (EU, USA, Japan) eingeführt wurden, oder Produkte, die noch mindestens bis 2019 in wichtigen Märkten durch Exklusivrechte geschützt sind (dies gilt nicht für die Angaben zu Sandoz, die nur Produkte umfassen, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden). Auf diese Produkte entfielen 2015 34% des Nettoumsatzes, was gegenüber dem Vorjahr einem Anstieg um 17% entspricht.

Patentabläufe stellen für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon eine grosse Herausforderung dar. Gleichzeitig eröffnen sie jedoch auch Chancen für Sandoz, die Generika-Division von Novartis. Sandoz dürfte dank ihrer globalen Präsenz und ihres erstklassigen Fachwissens dazu beitragen, die finanziellen Auswirkungen des Wettbewerbs durch Generika auf das Markenportfolio von Novartis zu kompensieren.

ERHÖHTE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN UND SICHERHEITSERFORDERNISSE

Novartis kann nur wachsen, wenn es ihr gelingt, neue Produkte am Markt einzuführen. In den letzten Jahren haben die Zulassungsbehörden die Messlatte für die Produktinnovation höher gelegt und begonnen, dem Risiko-Nutzen-Profil von Arzneimitteln verstärkte Beachtung zu schenken. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Produktsicherheit und den Verbesserungen gegenüber älteren Produkten aus derselben Therapieklasse. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass mehr Daten zu klinischen Studien eingereicht, deutlich mehr Patienten in klinische Studien einbezogen und die Ergebnisse der Studien nach ihrem Abschluss detaillierter analysiert werden müssen. Als Folge davon ist der lange und kostspielige Prozess zur Erlangung behördlicher Marktzulassungen für Medikamente noch anspruchsvoller geworden.

Zusätzlich unterliegen Arzneimittel nach ihrer Zulassung zunehmend Auflagen. So sind Risikomanagementpläne, Wirksamkeitsvergleichsstudien und Bewertungen von Gesundheitstechnologien einzureichen sowie klinische Phase-IV-Studien nach der Marktzulassung durchzuführen. Diese Auflagen verteuern die Aufrechterhaltung der behördlichen Zulassung und die Erreichung der Kostenrückerstattung für Produkte von Novartis zusehends. Überdies steigt dadurch das Risiko, dass Produkte zurückgerufen oder aus dem Sortiment genommen werden müssen oder Marktanteile eingebüsst werden.

Trotz dieses Risikos geht Novartis jedoch davon aus, dass sie weiterhin wirksame und sichere Wirkstoffe auf den Markt bringen wird, weil ihr Fokus auf beschleunigten Innovationen in Bereichen mit unerfülltem medizinischem Bedarf und dem Nachweis echter Verbesserungen bei den Behandlungsergebnissen liegt.

STEIGENDER PREISDRUCK

Infolge der stetig steigenden Gesundheitskosten stehen die Medikamentenpreise unter stärkerer Beobachtung der Regierungen, Medien und Verbraucher. Nach der Einführung von Sovaldi®, einem Medikament von Gilead zur Behandlung von Hepatitis C, drehte sich in den Medien alles um dessen Preis. Zudem wurden Klagen wegen angeblich überhöhter Preise eingereicht. 2015 erreichte die Preisdebatte einen neuen Höhepunkt, als Turing Pharmaceuticals die Rechte am jahrzehntealten Medikament Daraprim® erwarb und den Preis um 5 000% erhöhte.

Novartis geht davon aus, dass die Preise auch 2016 unter genauer Beobachtung stehen werden. Denn der politische Druck steigt und rund um den Globus bauen die Kostenträger im Gesundheitswesen, darunter staatlich kontrollierte Gesundheitsbehörden, Versicherungsgesellschaften und Managed-Care-Organisationen, ihre Initiativen zur Reduzierung der Gesundheitskosten aus. Überdies schränken sie den Zugang zu teureren neuen Medikamenten ein, fördern die Verschreibung von Generika und auferlegen Preissenkungen.

Vor diesem Hintergrund erachtet es Novartis als wichtiger denn je, aufzuzeigen, welchen Wert echte Innovationen dem Gesundheitssystem bringen. Novartis konnte beispielsweise im Rahmen einer Vergleichsstudie die Überlegenheit ihres Psoriasis-Medikaments *Cosentyx* gegenüber *Stelara*® belegen, verlangte aber für ihr eigenes Produkt trotzdem einen ähnlichen Preis. Und bezüglich *Entresto* gelangte das unabhängige Institute for Clinical and Economic Review zum Schluss, dass sein Listenpreis „in einem guten Verhältnis zum Nutzen steht, den es den Patienten bringt“. Des Weiteren bekundete Novartis ihren Willen, auf der Basis von flexiblen, leistungsorientierten Preismodellen mit ihren Kunden zusammenzuarbeiten. Diese sehen eine vollständige Vergütung für Novartis nur vor, wenn ein Arzneimittel bestimmte Ziele, wie etwa die Reduktion der Hospitalisierungen aufgrund von Herzinsuffizienz und der damit verbundenen Kosten, erreicht.

Um dem Preisdruck zu begegnen, will Novartis in den Zugang zu realen Daten und Analysen investieren, neue Technologien und Dienstleistungen im Patientenmanagement erforschen sowie bei der Entwicklung und Skalierung von ergebnisbasierten kommerziellen Modellen mit Kostenträgern zusammenarbeiten.

HAFTUNGSRISIKEN AUS RECHTSFÄLLEN UND STAATLICHEN UNTERSUCHUNGEN

Seit einigen Jahren nimmt sowohl in den USA als auch in anderen Ländern die Anzahl staatlicher Untersuchungen und Klagen gegen Unternehmen aus der Branche, in der Novartis tätig ist, zu. Novartis ist verpflichtet, in allen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, die Gesetzesbestimmungen einzuhalten. Zuweilen werden auch neue Anforderungen an Novartis gestellt, da sich die Erwartungen von Staat und Öffentlichkeit hinsichtlich des unternehmerischen Verhaltens fortentwickeln. Novartis verfügt über ein umfangreiches weltweites Programm zur Einhaltung von Gesetzen und wendet viel Zeit und Ressourcen auf, um sicherzustellen, dass ihre Geschäfte auf legale und öffentlich akzeptable Weise betrieben werden. Trotz dieser Anstrengungen könnten infolge etwaiger Gesetzesver-

stöße beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind und unter Umständen dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis schaden.

Regierungen und staatliche Behörden auf der ganzen Welt hinterfragen zunehmend Geschäftsgepflogenheiten, die bisher als legal galten. Auf solche Herausforderungen und neue Bestimmungen zu reagieren, ist teuer. Derartige Ermittlungen schaden möglicherweise dem Ruf von Novartis, bergen die Gefahr des Ausschlusses von staatlichen Rückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern und können zu kostspieligen Gerichtsprozessen führen.

Diese Faktoren haben zu den jüngsten Trends in der Pharmaindustrie beigetragen, mit Regierungen auf der ganzen Welt im Vorfeld einer formalen Entscheidung durch die Behörden Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen. So legte 2015 beispielsweise die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) eine Rechtsstreitigkeit im südlichen Bezirk von New York in Bezug auf die Zusammenarbeit von NPC mit Spezialapotheken von 2004 bis 2013 mit einem Vergleich bei. Der Vergleich beinhaltete Zahlungen von insgesamt USD 390 Millionen plus Rechtskosten an die Gegenpartei sowie eine Vereinbarung, die bestehende Integritätsvereinbarung (Corporate Integrity Agreement, CIA) mit dem Office of Inspector General des US-Gesundheitsministeriums zu ändern und um fünf Jahre zu verlängern. Diese Einigung sowie die neuen CIA-Auflagen enthalten klare Richtlinien für die weitere Zusammenarbeit mit unabhängigen Spezialapotheken zur Unterstützung der Patientenversorgung.

HAFTUNGSRISIKO UND GEFAHR VON LIEFERUNTERBRÜCHEN DURCH PRODUKTIONSPROBLEME

Die Herstellung der Produkte von Novartis unterliegt strengen aufsichtsbehördlichen Auflagen und ist zudem sehr komplex. Das wiederum erhöht die Gefahr von Lieferunterbrüchen und Haftungsrisiken. Staatliche Behörden regulieren die Herstellungsprozesse von Novartis sehr genau. Erfüllen diese Prozesse die Anforderungen nicht, läuft Novartis Gefahr, dass ihre Produktionsstätten stillgelegt werden. Störungen in der Lieferkette von Novartis können zu Produktengpässen, erheblichen Umsatzeinbussen und Rechtsstreitigkeiten führen. Zudem kann jedes Fertigungsproblem, das zu Abstrichen bei Angebot oder Qualität führt, schwerwiegende Folgen für die Gesundheit der Patienten von Novartis haben.

Abgesehen von den aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind für die Herstellung vieler Novartis Produkte technisch komplexe Produktionsprozesse bzw. hoch spezialisierte Rohstoffe erforderlich. So entfällt ein bedeutender Teil des Konzernportfolios auf „biologische“ Produkte, die aus lebenden Pflanzen oder tierischen Mikroorganismen gewonnen werden. Bei biologischen Produkten können selbst kleinste Abweichungen an irgendeiner Stelle im Herstellungsprozess zu Produktionsfehlern oder Produktrückrufen führen. Das Produktportfolio des Konzerns umfasst auch eine Reihe von sterilen Produkten, wie z.B. für Onkologitherapien. Die Herstellung dieser Produkte ist technisch komplex und erfordert eine strenge Kontrolle der Umgebungsparameter. Bei diesen Pro-

dukten besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Produktionsfehlern und Lieferunterbrüchen.

Angesichts der Komplexität der unternehmensinternen Produktionsprozesse sind bereits seit einigen Jahren Bestrebungen im Gange, die Einhaltung eines einheitlichen hohen Qualitätsstandards im gesamten Konzern zu gewährleisten. Diese Bestrebungen führten auch 2015 zu einer stetigen Verbesserung. Aufsichtsbehörden führten im letzten Jahr weltweit 192 Inspektionen von Einrichtungen von Novartis durch, von denen 189 bzw. 98,4 % – und damit der gleiche Prozentsatz wie 2014 – mit einem guten oder akzeptablen Ergebnis abgeschlossen wurden. Darüber hinaus hob die FDA im September das Warnschreiben vom Mai 2013 zum Werk von Sandoz in Unterach, Österreich, auf.

Mit diesen Fortschritten ist es indes noch nicht getan. Im Oktober 2015 versandte die FDA ein Warnschreiben an die Division Sandoz zu ihren Standorten in Kalwe und Turbhe in Indien. Das Schreiben betraf Dokumentationspraktiken in Kalwe und sterile Herstellungspraktiken in Turbhe, die bei einer Inspektion im August 2014 festgestellt worden waren. Novartis handelte sofort und hat mittlerweile die meisten Probleme in Angriff genommen.

ANGABEN ZUR RISIKOBEURTEILUNG

Das Risk Committee des Verwaltungsrats stellt sicher, dass der Konzern über geeignete und wirksame Systeme und Prozesse für das Risikomanagement verfügt. Es überwacht gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der internen Revision die Identifizierung, die Priorisierung und das Management der Risiken, die Rollen und Verantwortungsbereiche der mit dem Risikomanagement befassten Funktionen, das Risikoprofil und die Massnahmen, welche die Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang ergriffen hat. Das Risk Committee informiert den Verwaltungsrat regelmässig.

Das Group Risk Office koordiniert die Risikomanagementprozesse und gleicht sie ab. Es erstattet dem Risk Committee regelmässig Bericht über die Beurteilung und das Management der Risiken. Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu mindern. Die Verantwortung für Risikobeurteilung und -management liegt bei den Divisionen. Spezialisierte Konzernfunktionen wie Group Finance, Group Quality Assurance, Corporate Health, Safety and Environment, Business Continuity Management und Integrity and Compliance sowie das Business Practices Office unterstützen die Divisionen und überprüfen die Wirksamkeit des Risikomanagements der Divisionen und Funktionen in den jeweiligen Bereichen.

Einzelheiten zum Management der Finanzrisiken finden sich in Erläuterung 29 des Anhangs zur Konzernrechnung.

Nicht-IFRS-Kennzahlen gemäss der von Novartis verwendeten Definition

Novartis verwendet, insbesondere wenn sie die Ergebnisse des Berichtsjahres jenen früherer Berichtsperioden gegenüberstellt, zur Messung ihrer Performance bestimmte Nicht-IFRS-Messgrössen, darunter die Kerneergebnisse, konstante Wechselkurse, Free Cashflow und Nettoschulden.

Diese Kennzahlen werden vom Management genutzt, um Ziele zu definieren und die Performance auf Konzernebene zu messen. Die Kennzahlen stellen jedoch keine IFRS-Kennzahlen dar und haben keine von IFRS vorgeschriebene Standardbedeutung. Deshalb sind derartige Kennzahlen für Anleger nur in begrenztem Masse nützlich.

Aufgrund ihrer nicht standardisierten Definitionen lassen sich die Nicht-IFRS-Kennzahlen (im Gegensatz zu den IFRS-Kennzahlen) möglicherweise nicht mit ähnlichen Kennzahlen anderer Unternehmen vergleichen. Diese Nicht-IFRS-Kennzahlen werden nur präsentiert, um den Anlegern ein umfassenderes Verständnis der Beurteilung der zugrunde liegenden Unternehmensperformance durch das Management zu ermöglichen. Die Nicht-IFRS-Kennzahlen sind kein Ersatz für die gemäss IFRS ausgewiesenen Kennzahlen und sollten nicht als solcher betrachtet werden.

Die Nicht-IFRS-Kennzahlen besitzen als interne Kennzahlen zur Messung der Konzernperformance nur begrenzte Aussagekraft. Deshalb beschränkt sich der Performance-Management-Prozess des Konzerns nicht auf diese Messgrössen.

KERNERGEBNISSE

Die Kerneergebnisse des Konzerns – wie das operative Kerneergebnis, der Kernreingewinn und der Kerngewinn pro Aktie – schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, veräusserungs- sowie integrationsbezogene Aufwendungen und Restrukturierungskosten, die USD 25 Millionen übersteigen, sowie andere Erträge und Aufwendungen aus, die vom Management als ausserordentlich erachtet werden und sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden.

Novartis ist der Auffassung, dass die Veröffentlichung der Kernkennzahlen des Konzerns den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht, da sie Positionen ausklammern, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, und sich die Geschäftsperformance der einzelnen Jahre dadurch besser vergleichen lässt. Deshalb nutzt Novartis diese Kernkennzahlen – zusammen mit IFRS und anderen Kennzahlen – als wichtige Messgrössen für die Beurteilung der Konzernperformance.

Die Kernkennzahlen dienen beispielsweise folgenden Zwecken:

- Ergänzend zu den Monatsberichten mit den gemäss IFRS ausgewiesenen Finanzinformationen erhält das obere Management monatlich eine Analyse der Kernkennzahlen.
- Jahresbudgets werden auf Grundlage der IFRS-Kennzahlen sowie der Kernkennzahlen erstellt.

Diese Kernkennzahlen sind insofern nur beschränkt aussagekräftig, als sie einen Überblick über den Geschäftsverlauf des Konzerns geben, ohne dass alle im entsprechenden Zeitraum eingetretenen Ereignisse, wie etwa Übernahmen oder Abschreibungen auf erworbenen immateriellen Vermögenswerten, berücksichtigt würden.

KONSTANTE WECHSELKURSE

Veränderungen des relativen Werts von Nicht-US-Währungen gegenüber dem US-Dollar können die Finanzergebnisse und die finanzielle Position des Konzerns beeinflussen. Novartis möchte weitere für die Anleger möglicherweise nützliche Informationen zur Verfügung stellen, unter anderem zu den Veränderungen des Umsatzvolumens. Zu diesem Zweck stellt Novartis Angaben zu den Nettoumsätzen sowie anderen für das operative Ergebnis und den Reingewinn relevanten Messwerten wechselkursbereinigt dar.

Berechnungen zu konstanten Wechselkursen bezwecken die Eliminierung zweier unterschiedlicher Wechselkurseffekte und ermöglichen so die Einschätzung von Veränderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter Ausschluss des Einflusses von Wechselkursschwankungen:

- der Einfluss der Umrechnung der Erfolgsrechnungen von Konzerngesellschaften von ihrer nicht auf US-Dollar lautenden funktionalen Währung in US-Dollar; und
- der Einfluss von Wechselkursveränderungen auf die wesentlichen Transaktionen von Konzerngesellschaften, die nicht in deren funktionaler Währung getätigt wurden.

Zur Ermittlung der wechselkursbereinigten Kennzahlen werden die für das Berichtsjahr ausgewiesenen Fremdwährungsbeträge der Umsätze und anderer Positionen der Erfolgsrechnung unter Anwendung der durchschnittlichen Wechselkurse des Vorjahres in US-Dollar umgerechnet und mit den Vorjahreswerten in US-Dollar verglichen.

Novartis stützt sich bei der Beurteilung der Konzernperformance auf diese wechselkursbereinigten Kennzahlen, da sie helfen können, die Unternehmensperformance fortlaufend von Jahr zu Jahr zu beurteilen. Bei ihrer Beurteilung zieht Novartis jedoch auch gleichwertige Performancekennzahlen heran, die nicht durch Veränderungen des relativen Werts der Währungen beeinträchtigt werden.

BERECHNUNG DER WACHSTUMSRATEN

Zur verständlicheren Darstellung ihrer Wachstumsraten verwendet Novartis eine eigene Vorzeichenregelung. Dieser Regelung zufolge wird ein Rückgang des operativen Aufwands oder des operativen Verlusts gegenüber dem Vorjahr als positives Wachstum dargestellt.

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit bereinigt um die Geldflüsse, die aus dem Erwerb oder Verkauf von Sach- und Finanzanlagen sowie immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten resultieren. Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen an Konzerngesellschaften werden bei der Berechnung des Free Cashflow nicht berücksichtigt.

Der Free Cashflow wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da Novartis ihn als nützlichen Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens erachtet, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz vorhandener flüssiger Mittel zu operieren. Der Free Cashflow ist ein Mass für die netto generierten flüssigen Mittel, die für die Rückzahlung von Verbindlichkeiten, strategische Investitionen und die Rückführung an die Aktionäre zur Verfügung stehen. Novartis nutzt den Free Cashflow für interne Vergleiche der Ergebnisse der einzelnen Divisionen. Der Free Cashflow ist kein Ersatz für den nach IFRS definierten Geldfluss aus operativer Tätigkeit.

NETTOSCHULDEN

Novartis definiert die Nettoschulden als kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten abzüglich flüssiger Mittel, kurzfristiger Finanzanlagen und derivativer Finanzinstrumente. Die Nettoschulden werden als zusätzliche Information ausgewiesen, da das Management sie als nützlichen ergänzenden Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens erachtet, Dividenden auszus zahlen, finanziellen Verpflichtungen nachzukommen und in neue strategische Chancen zu investieren, einschliesslich der Stärkung seiner Bilanz.

NOVARTIS CASH VALUE ADDED

Der Novartis Cash Value Added (NCVA) ist eine Kennzahl, die das Unternehmen als ihre Cashflow-Rendite abzüglich der Kapitalnutzungskosten des Bruttobetriebsvermögens festlegt. Der NCVA dient als zentrale interne finanzielle Messgrösse bei der Berechnung der Vergütungen im Rahmen des neuen, 2014 eingeführten langfristigen Leistungsplans (Long-Term Performance Plan, LTPP). Nähere Einzelheiten zum NCVA finden sich im Vergütungsbericht ab Seite 119.

NOVARTIS ÖKONOMISCHE WERTSTEIGERUNG

Für die Messung der ökonomischen Wertsteigerung von Novartis (Novartis Economic Value Added, NVA) verwendet Novartis ihre eigene Definition. Der NVA dient dazu, die Vergütungen im Rahmen des alten langfristigen Leistungsplans (Old Long-Term Performance Plan, OLTPP) zu bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt den NVA für die Jahre 2015 und 2014:

	Für das am 31. Dez. 2015 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	11 089	- 19
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	266	1 918	- 86
Betriebliche Zinsen	- 298	- 306	3
Betriebliche Steuern	- 1 937	- 2 565	24
Kapitalnutzungskosten	- 6 164	- 5 938	- 4
Novartis Economic Value Added fortzuführender Geschäftsbereiche	844	4 198	- 80
Novartis Economic Value Added aufgegebener Geschäftsbereiche	10 808	- 678	n. a.
Total Novartis Economic Value Added	11 652	3 520	231

Betriebliche Zinsen entsprechen den internen Verrechnungen auf dem durchschnittlichen Umlaufvermögen. Die Zinssätze werden auf Basis der kurzfristigen Darlehenszinssätze der entsprechenden Gesellschaft berechnet.

Betriebliche Steuern stellen konzerninterne Weiterbelastungen an die Gesellschaften dar. Der entsprechende Wert ergibt sich durch Multiplikation des operativen Vorsteuergewinns mit dem anwendbaren Steuersatz. Bei der Ermittlung des operativen Vorsteuergewinns finden steuerlich nicht anerkannte Positionen oder Verlustvorträge keine Berücksichtigung.

Die Verrechnung für Kapitalnutzungskosten spiegelt den theoretischen Zinsaufwand für das durchschnittliche Anlagevermögen wider. Er basiert auf den intern bestimmten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns.

Der NVA fortzuführender Geschäftsbereiche sank 2015 von USD 4,2 Milliarden im Vorjahr auf USD 844 Millionen. Hauptgründe hierfür waren der negative Währungseffekt auf das operative Ergebnis und der Rückgang des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften. Letzterer hatte im Vorjahr einmalige Gewinne von USD 0,8 Milliarden aus dem Verkauf der Aktien von Idenix und von USD 0,4 Milliarden aus dem Verkauf der Beteiligung an der LTS beinhaltet.

Der NVA aufgegebener Geschäftsbereiche basierte 2015 hauptsächlich auf ausserordentlichen Vorsteuergewinnen in Höhe von USD 12,7 Milliarden aus den Transaktionen zur Portfoliougestaltung mit GSK und Lilly.

WEITERE INFORMATIONEN

EBITDA

Novartis definiert den Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) als operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inklusive jeglicher Wertminderungen).

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	11 089	- 2 112
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 470	1 586	- 116
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	3 755	2 775	980
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	246	321	- 75
EBITDA fortzuführender Geschäftsbereiche	14 448	15 771	- 1 323

UNTERNEHMENSWERT

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2015 Mio. USD	31. Dez. 2014 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Marktkapitalisierung	208 321	223 728	- 15 407
Nicht beherrschende Anteile	76	78	- 2
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	21 931	20 411	1 520
Liquidität	- 5 447	- 13 862	8 415
Unternehmenswert	224 881	230 355	- 5 474
Unternehmenswert/ EBITDA	16	15	

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE DES KONZERNS ZU DEN KERNERGEBNISSEN DES KONZERNS 2015 UND 2014

2015	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- oder veräusse- rungsbedingte Positionen, in- klusive Restruk- turierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Übrige Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kern- ergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	32 983	3 666	126		125	36 900
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	3 709	369	182	553	13 790
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	8 134	4 132	369	182	1 275	14 092
Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche ⁵	- 1 106					- 2 051
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	7 028					12 041
Gewinn vor Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche ⁶	12 479		- 83	- 12 627	8	- 223
Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche	- 1 713					- 33
Reingewinn/-verlust aufgegebener Geschäftsbereiche	10 766					- 256
Reingewinn	17 794					11 785
Unverwässerter Gewinn pro Aktie fortzuführender Geschäftsbereiche (USD)⁷	2,92					5,01
Unverwässerter Gewinn pro Aktie aufgegebener Geschäftsbereiche (USD) ⁷	4,48					- 0,11
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)⁷	7,40					4,90
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche zu ermitteln						
Andere Erlöse	947				- 28	919
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 17 404	3 666	126		153	- 13 459
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche zu ermitteln						
Marketing & Verkauf	- 11 772				43	- 11 729
Forschung & Entwicklung	- 8 935	43	40		114	- 8 738
Administration & allgemeine Kosten	- 2 475				86	- 2 389
Übrige Erträge	2 049		- 56	- 283	- 887	823
Übrige Aufwendungen	- 2 873		259	465	1 072	- 1 077
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche zu ermitteln						
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	266	423			292	981
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 454				430	- 24

¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologieplattformen; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält USD 423 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung und die Übrigen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungen oder Wertaufholungen auf immateriellen Vermögenswerten, Sach- und Finanzanlagen; die Übrigen Erträge umfassen eine Wertaufholung auf Sachanlagen.

³ Akquisitions- oder veräußerungsbedingte Positionen, inklusive Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten Positionen im Zusammenhang mit der Portfoliougestaltung.

⁴ Übrige Sonderpositionen: Die Anderen Erlöse und die Übrigen Erträge beinhalten zusätzliche Gewinne aus Produktveräusserungen; die Herstellungskosten der verkauften Produkte und die Übrigen Aufwendungen umfassen Kosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; die Herstellungskosten der verkauften Produkte enthalten auch Wertberichtigungen auf Vorräte; Marketing & Sales, Forschung & Entwicklung und die Übrigen Aufwendungen beinhalten weitere Restrukturierungskosten; Forschung & Entwicklung umfasst auch Aufwendungen im Zusammenhang mit Produktakquisitionen; Administration & allgemeine Kosten beinhaltet Kosten für die Transformation der IT- und Finanzprozesse sowie für den Aufbau der Novartis Business Services; die Übrigen Erträge umfassen auch einen Gewinn von USD 110 Millionen aus einer Änderung eines Schweizer Pensionsplans und Positionen im Zusammenhang mit der Portfoliougestaltung; die Übrigen Aufwendungen umfassen auch Rückstellungen für rechtliche Einigungen; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält USD 292 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen des OTC-Joint-Ventures; der Übrige Finanzertrag und -aufwand beinhaltet einen Aufwand von USD 410 Millionen für Kosten im Zusammenhang mit Venezuela, die Wechselkursverluste (USD 211 Millionen), einen Verlust aus dem Verkauf von PDSVA-Anleihen (USD 127 Millionen) und den monetären Verlust aufgrund der Hyperinflation (USD 72 Millionen) umfassen.

⁵ Steuern auf die Anpassungen zwischen IFRS- und Kernergebnissen berücksichtigen den definitiven Steuersatz, der je nach Jurisdiktion anwendbar ist, in der die Anpassung der jeweiligen Position schliesslich steuerlich abzugsfähig ist. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen voll steuerwirksam. Sonderpositionen sind normalerweise steuerwirksam. Davon ausgenommen können jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen sein, die aufgrund von rechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von insgesamt USD 6,0 Milliarden für die fortzuführenden Geschäftsbereiche beträgt der Steuereffekt USD 945 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen effektiven Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen für die fortzuführenden Geschäftsbereiche liegt bei 15,9%.

⁶ Die Anpassungen des Reingewinns vor Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche zur Ermittlung der Kernergebnisse beinhalten Gewinne aus der Veräusserung von Animal Health (USD 4,6 Milliarden) und den Transaktionen mit GSK (USD 2,8 Milliarden für das Impfstoffgeschäft ohne Grippeimpfstoffe und USD 5,9 Milliarden für die Einbringung von OTC, der früheren Division von Novartis, ins GSK-Consumer-Healthcare-Joint-Venture im Gegenzug für eine 36,5%ige Beteiligung an dieser neu geschaffenen Gesellschaft), zusätzliche transaktionsbedingte Aufwendungen von USD 0,6 Milliarden sowie andere Zahlungen im Zusammenhang mit der Portfoliougestaltung.

⁷ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

2014	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- oder veräusse- rungsbedingte Positionen, in- klusive Restruk- turierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Übrige Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kern- ergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	36 289	2 692	- 21		- 139	38 821
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	11 089	2 743	433	33	175	14 473
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	12 272	3 000	434	33	- 1 058	14 681
Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche ⁵	- 1 545					- 2 028
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	10 727					12 653
Gewinn vor Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche ⁶	- 351	73	1 141	- 680	- 38	145
Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche	- 96					- 43
Reingewinn/-verlust aufgegebener Geschäftsbereiche	- 447					102
Reingewinn	10 280					12 755
Unverwässerter Gewinn pro Aktie fortzuführender Geschäftsbereiche (USD)⁷	4,39					5,19
Unverwässerter Gewinn pro Aktie aufgegebener Geschäftsbereiche (USD) ⁷	- 0,18					0,04
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)⁷	4,21					5,23

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche zu ermitteln

Andere Erlöse	1 215				- 302	913
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 17 345	2 692	- 21		163	- 14 511

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 12 377				22	- 12 355
Forschung & Entwicklung	- 9 086	48	298		17	- 8 723
Administration & allgemeine Kosten	- 2 616				64	- 2 552
Übrige Erträge	1 391		- 15		- 813	563
Übrige Aufwendungen	- 2 512	3	171	33	1 024	- 1 281

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	1 918	257	1		- 1 233	943
--	-------	-----	---	--	---------	-----

¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologieplattformen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält USD 257 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungen oder Wertaufholungen auf immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen und Finanzanlagen.

³ Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Übrigen Aufwendungen beinhalten Kosten im Zusammenhang mit der Portfolioumgestaltung.

⁴ Übrige Sonderpositionen: Die Anderen Erlöse beinhalten einen Betrag für eine geschäftliche Einigung; die Herstellungskosten der verkauften Produkte umfassen Kosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; Marketing & Sales, Forschung & Entwicklung sowie Administration & allgemeine Kosten beinhalten Kosten für die Transformation der IT- und Finanzprozesse; die Übrigen Erträge umfassen Gewinne aus der Veräusserung von Produktrechten und Gewinne im Novartis Venture Funds, die Kostenerstattung einer Versicherung abzüglich eines abgegrenzten Betrags, die partielle Auflösung einer Rückstellung für Rechtsfälle, eine Reduktion der Restrukturierungsrückstellungen und die Auswirkung einer Änderung des Plans für medizinische Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Restrukturierungskosten, Kosten für die Transformation der IT- und Finanzprozesse, eine Aufwendung im Zusammenhang mit *Lucentis* in Italien und eine Aufwendung von USD 204 Millionen im Zusammenhang mit dem vorgezogenen Zeitpunkt für die Erfassung der Healthcare Fee in den USA gemäss den endgültigen Bestimmungen; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften umfasst Gewinne aus der Veräusserung der Beteiligungen an Idenix und der LTS.

⁵ Steuern auf die Anpassungen zwischen IFRS- und Kernergebnissen aus fortzuführenden Geschäftsbereichen berücksichtigen den definitiven Steuersatz, der je nach Jurisdiktion anwendbar ist, in der die Anpassung der jeweiligen Position schliesslich steuerlich abzugsfähig ist. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise steuerlich abzugsfähig. Davon ausgenommen können jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen sein, die aufgrund von rechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von insgesamt USD 2,4 Milliarden beträgt der Steuereffekt USD 483 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen effektiven Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 20,0%.

⁶ Die Anpassungen des Reingewinns vor Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche zur Ermittlung der Kernergebnisse beinhalten hauptsächlich die Wertminderung von USD 1,1 Milliarden für den Verkauf des Grippeimpfstoffgeschäfts und unter den veräusserungsbedingten Anpassungen zur Ermittlung der Kernergebnisse den Gewinn von USD 0,9 Milliarden aus der Veräusserung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte am 9. Januar 2014, der durch veräusserungsbedingte Aufwendungen teilweise ausgeglichen wurde.

⁷ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN DER SEGMENTE 2015 UND 2014

	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz		Corporate		Total Konzern	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche nach IFRS	7 597	8 471	794	1 597	1 005	1 088	- 419	- 67	8 977	11 089
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	1 290	276	2 063	2 064	356	400		3	3 709	2 743
Wertminderungen										
Immaterielle Vermögenswerte	19	231	120	7	27	39			166	277
Sachanlagen im Zusammenhang mit der konzernweiten Rationalisierung von Produktionsstätten	6	23			83				89	23
Übrige Sachanlagen	- 45	- 8	1	- 1	14	7	21	23	- 9	21
Finanzanlagen	32	20				1	91	91	123	112
Total Wertminderungen	12	266	121	6	124	47	112	114	369	433
Akquisitions- oder veräußerungsbedingte Positionen										
- Ertrag	- 22				- 1		- 260		- 283	
- Aufwand	214	33			1		250		465	33
Total akquisitions- oder veräußerungsbedingte Positionen, netto	192	33					- 10		182	33
Übrige Sonderpositionen										
Ausserordentliche Veräußerungsgewinne	- 626	- 237					- 54	- 294	- 680	- 531
Restrukturierungspositionen										
- Ertrag	- 27	- 56	- 7	- 24		- 3	- 5		- 39	- 83
- Aufwand	391	632	60	95	121	21	57	1	629	749
Positionen bezüglich Rechtsfällen										
- Aufwand	578	125	4		40		- 30	30	592	155
Zusätzlicher Sonderertrag	- 119	- 158	- 5	- 29	- 2		- 68	- 315	- 194	- 502
Zusätzlicher Sonderaufwand	132	162	33	102	15	18	65	105	245	387
Total übrige Sonderpositionen	329	468	85	144	174	36	- 35	- 473	553	175
Total Anpassungen	1 823	1 043	2 269	2 214	654	483	67	- 356	4 813	3 384
Operatives Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	9 420	9 514	3 063	3 811	1 659	1 571	- 352	- 423	13 790	14 473
<i>In % des Nettoumsatzes</i>	30,9	29,9	31,2	35,2	18,1	16,4			27,9	27,7
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften		812			2	4	264	1 102	266	1 918
Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften zur Ermittlung der Kernergebnisse, nach Steuern		- 812					715	- 163	715	- 975
Zinsaufwand									- 655	- 704
Übriger Finanzertrag und -aufwand ¹									- 24	- 31
Steuern (um die obigen Positionen angepasst)									- 2 051	- 2 028
Kernreingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche									12 041	12 653
Kernreingewinn aufgebener Geschäftsbereiche ²									- 256	102
Kernreingewinn									11 785	12 755
Den Aktionären zuzurechnender Kernreingewinn									11 774	12 685
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie fortzuführender Geschäftsbereiche (USD)³									5,01	5,19
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie aufgebener Geschäftsbereiche (USD) ³									- 0,11	0,04
Total unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)³									4,90	5,23

¹ Anpassungen wegen Aufwendungen in Höhe von USD 0,4 Milliarden im Zusammenhang mit Konzerngesellschaften in Venezuela.

² Einzelheiten zur Überleitung der nach IFRS ausgewiesenen Ergebnisse zum Kernreingewinn aufgebener Geschäftsbereiche finden sich auf den Seiten 175 und 176.

³ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

QUARTALSÜBERSICHT UND JAHRESÜBERSICHT KONZERN

QUARTALSÜBERSICHT 2015 UND 2014

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2015	Q1	Q2	Q3	Q4	2014
Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche	11 935	12 694	12 265	12 520	49 414	12 767	13 347	12 991	13 075	52 180
Umsatz mit aufgegebenen Geschäftsbereiche	26	0	0	0	26	65	64	55	55	239
Nettoumsatz fortzuführender Geschäftsbereiche	11 961	12 694	12 265	12 520	49 440	12 832	13 411	13 046	13 130	52 419
Andere Erlöse	241	202	220	284	947	199	538	254	224	1 215
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-3 980	-4 487	-4 388	-4 549	-17 404	-4 130	-4 378	-4 421	-4 416	-17 345
Bruttoergebnis	8 222	8 409	8 097	8 255	32 983	8 901	9 571	8 879	8 938	36 289
Marketing & Verkauf	-2 691	-3 016	-2 890	-3 175	-11 772	-2 988	-3 188	-2 972	-3 229	-12 377
Forschung & Entwicklung	-2 067	-2 206	-2 190	-2 472	-8 935	-2 210	-2 178	-2 161	-2 537	-9 086
Administration & allgemeine Kosten	-591	-601	-573	-710	-2 475	-649	-638	-593	-736	-2 616
Übrige Erträge	414	357	682	596	2 049	236	207	342	606	1 391
Übrige Aufwendungen	-502	-662	-892	-817	-2 873	-475	-590	-756	-691	-2 512
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	2 785	2 281	2 234	1 677	8 977	2 815	3 184	2 739	2 351	11 089
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	15	121	120	10	266	215	185	938	580	1 918
Zinsaufwand	-179	-164	-154	-158	-655	-168	-166	-182	-188	-704
Übriger Finanzertrag und -aufwand	57	-82	-31	-398	-454	-25	-56	37	13	-31
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	2 678	2 156	2 169	1 131	8 134	2 837	3 147	3 532	2 756	12 272
Steuern	-372	-300	-357	-77	-1 106	-383	-424	-430	-308	-1 545
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	2 306	1 856	1 812	1 054	7 028	2 454	2 723	3 102	2 448	10 727
Reingewinn/-verlust aufgebener Geschäftsbereiche	10 699	-18	83	2	10 766	514	-138	138	-961	-447
Reingewinn	13 005	1 838	1 895	1 056	17 794	2 968	2 585	3 240	1 487	10 280
Zuzurechnen:										
Aktionären der Novartis AG	13 005	1 836	1 888	1 054	17 783	2 941	2 555	3 223	1 491	10 210
Nicht beherrschenden Anteilen		2	7	2	11	27	30	17	-4	70
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	0,96	0,77	0,75	0,44	2,92	0,99	1,11	1,27	1,02	4,39
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgebener Geschäftsbereiche	4,44	-0,01	0,04	0,00	4,48	0,22	-0,06	0,06	-0,40	-0,18
Total unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	5,40	0,76	0,79	0,44	7,40	1,21	1,05	1,33	0,62	4,21
Nettoumsatz mit Dritten nach Segmenten										
Pharmaceuticals	7 140	7 847	7 593	7 865	30 445	7 807	8 199	7 925	7 860	31 791
Alcon	2 558	2 559	2 346	2 349	9 812	2 642	2 817	2 665	2 703	10 827
Sandoz	2 237	2 288	2 326	2 306	9 157	2 318	2 331	2 401	2 512	9 562
Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche	11 935	12 694	12 265	12 520	49 414	12 767	13 347	12 991	13 075	52 180
Operatives Ergebnis nach Segmenten										
Pharmaceuticals	2 299	1 986	1 841	1 471	7 597	2 221	2 406	2 233	1 611	8 471
Alcon	353	150	159	132	794	380	471	381	365	1 597
Sandoz	279	193	317	216	1 005	282	244	272	290	1 088
Corporate	-146	-48	-83	-142	-419	-68	63	-147	85	-67
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	2 785	2 281	2 234	1 677	8 977	2 815	3 184	2 739	2 351	11 089
Operatives Kernergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	3 651	3 593	3 489	3 057	13 790	3 800	3 859	3 585	3 229	14 473
Kernreingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	3 199	3 074	3 061	2 707	12 041	3 333	3 335	3 128	2 857	12 653
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche	1,33	1,27	1,27	1,14	5,01	1,35	1,36	1,28	1,19	5,19

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2011–2015

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	2015	2014	2013	2012	2011
Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche	49 414	52 180	51 869	51 080	51 939
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 5,3	0,6	1,5	- 1,7	8,4
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals	30 445	31 791	32 214	32 153	32 508
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 4,2	- 1,3	0,2	- 1,1	7,3
Nettoumsatz Division Alcon	9 812	10 827	10 496	10 225	9 958
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 9,4	3,2	2,7	2,7	10,3
Nettoumsatz Division Sandoz	9 157	9 562	9 159	8 702	9 473
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 4,2	4,4	5,3	- 8,1	10,3
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	8 977	11 089	10 983	11 507	10 293
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 19,0	1,0	- 4,6	11,8	1,4
In % des Nettoumsatzes	% 18,2	21,3	21,2	22,5	19,8
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 12,1	15,3	15,3	17,0	15,2
In % des durchschnittlichen Nettobetriebsvermögens	% 10,5	13,8	13,4	14,2	12,4
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche	7 028	10 727	9 309	9 530	8 685
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 34,5	15,2	- 2,3	9,7	- 4,1
In % des Nettoumsatzes	% 14,2	20,6	17,9	18,7	16,7
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 9,5	14,8	13,0	14,1	12,8
Reingewinn/-verlust aufgegebenen Geschäftsbereiche	10 766	- 447	- 17	- 147	387
Reingewinn	17 794	10 280	9 292	9 383	9 072
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 24,1	14,1	12,9	13,9	13,4
Dividenden der Novartis AG¹	6 550	6 643	6 810	6 100	6 030
In % des Reingewinns fortzuführender Geschäftsbereiche ²	% 93	62	74	65	70
In % des Reingewinns ²	% 37	65	74	66	67
Geldfluss aus operativer Tätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche	12 085	13 898	12 617	13 810	13 613
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 13,0	10,2	- 8,6	1,4	13,5
In % des Nettoumsatzes	% 24,5	26,6	24,3	27,0	26,2
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	11 897	13 897	13 174	14 194	14 309
Free Cashflow fortzuführender Geschäftsbereiche	9 259	10 934	9 521	11 251	12 004
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 15,3	14,8	- 15,4	- 6,3	14,3
In % des Nettoumsatzes	% 18,7	21,0	18,4	22,0	23,1
Free Cashflow	9 029	10 762	9 945	11 383	12 503
Erwerb von Sachanlagen³	2 367	2 624	2 903	2 458	1 913
Veränderung gegenüber Vorjahr	% - 9,8	- 9,6	18,1	28,5	36,6
In % des Nettoumsatzes	% 4,8	5,0	5,6	4,8	3,7
Abschreibungen auf Sachanlagen³	1 470	1 586	1 554	1 517	1 559
In % des Nettoumsatzes	% 3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Forschung & Entwicklung (Kern)³	8 738	8 723	8 885	8 396	8 453
In % des Nettoumsatzes	% 17,7	16,7	17,1	16,4	16,3
Forschung & Entwicklung (Kern), Division Pharmaceuticals	7 053	6 997	7 161	6 697	6 860
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	% 23,2	22,0	22,2	20,8	21,1
Total Vermögenswerte	131 556	125 387	126 254	124 191	117 468
Liquidität	5 447	13 862	9 222	8 119	5 075
Eigenkapital	77 122	70 844	74 472	69 263	65 989
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital	0,28:1	0,29:1	0,24:1	0,28:1	0,31:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	0,96:1	1,39:1	1,16:1	1,16:1	1,04:1
Nettobetriebsvermögen	93 606	77 393	83 268	80 870	81 143
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 20,9	- 7,1	3,0	- 0,3	- 4,1
In % des Nettoumsatzes	% 189,4	148,3	160,5	158,3	156,2
Personalkosten^{3,4}	13 540	14 569	13 760	13 127	13 246
In % des Nettoumsatzes	% 27,4	27,9	26,5	25,7	25,5
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente) am Jahresende^{3,4}	118 700	117 809	119 362	112 461	109 208
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt der Vollzeitstellenäquivalente) ³	USD 417 861	440 020	447 488	460 867	482 151

¹ Dividende 2015: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 23. Februar 2016 stattfindenden Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Drittaktionäre der Novartis AG ausbezahlt wurden.

² Basierend auf dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn.

³ Fortzuführende Geschäftsbereiche

⁴ Eigene Mitarbeitende
n. a. = nicht anwendbar

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2015 und 2014 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Nettoumsatz mit Dritten fortzuführender Geschäftsbereiche	3	49 414	52 180
Umsatz mit aufgegebenen Geschäftsbereichen		26	239
Nettoumsatz fortzuführender Geschäftsbereiche	3	49 440	52 419
Andere Erlöse		947	1 215
Herstellungskosten der verkauften Produkte		- 17 404	- 17 345
Bruttoergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche		32 983	36 289
Marketing & Verkauf		- 11 772	- 12 377
Forschung & Entwicklung		- 8 935	- 9 086
Administration & allgemeine Kosten		- 2 475	- 2 616
Übrige Erträge		2 049	1 391
Übrige Aufwendungen		- 2 873	- 2 512
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	3	8 977	11 089
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	4	266	1 918
Zinsaufwand	5	- 655	- 704
Übriger Finanzertrag und -aufwand	5	- 454	- 31
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche		8 134	12 272
Steuern	6	- 1 106	- 1 545
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche		7 028	10 727
Reingewinn/-verlust aufgebener Geschäftsbereiche	30	10 766	- 447
Reingewinn		17 794	10 280
Zuzurechnen:			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		17 783	10 210
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		11	70
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche		2,92	4,39
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgebener Geschäftsbereiche		4,48	- 0,18
Total Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	7,40	4,21
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche		2,88	4,31
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufgebener Geschäftsbereiche		4,41	- 0,18
Total Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	7,29	4,13

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2015 und 2014 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Reingewinn		17 794	10 280
Übriges Gesamtergebnis, das letztendlich in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen wird:			
Anpassung der Wertschriften an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	28	89
Anpassung der Absicherungen von Zahlungsströmen an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	20	21
Total Anpassung der Finanzinstrumente an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	48	110
Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.2	- 48	- 5
Währungsumrechnungsdifferenzen	8.3	- 1 662	- 2 220
Total der letztendlich in die Erfolgsrechnung übertragenen Positionen		- 1 662	- 2 115
Übriges Gesamtergebnis, das nie in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen wird:			
Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, nach Steuern	8.4	- 147	- 822
Total Gesamtergebnis		15 985	7 343
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		15 977	7 274
<i>Fortzuführende Geschäftsbereiche</i>		5 238	7 820
<i>Aufgegebene Geschäftsbereiche</i>		10 739	- 546
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		8	69

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

(Für die am 31. Dezember 2015 und 2014 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Gewinnrücklagen Mio. USD	Total Wertanpassungen Mio. USD	Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre von Novartis Mio. USD	Nicht beherrschende Anteile Mio. USD	Total Eigenkapital Mio. USD
Total Eigenkapital per 1. Januar 2014		1 001	- 89	73 065	366	74 343	129	74 472
Reingewinn				10 210		10 210	70	10 280
Übriges Gesamtergebnis	8			- 5	- 2 931	- 2 936	- 1	- 2 937
Total Gesamtergebnis				10 205	- 2 931	7 274	69	7 343
Dividenden	9.1			- 6 810		- 6 810		- 6 810
Erwerb von eigenen Aktien	9.2		- 43	- 6 883		- 6 926		- 6 926
Erhöhung der Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien aus einem Aktienrückkaufsplan	9.4			- 658		- 658		- 658
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	9.5		23	2 377		2 400		2 400
Aktienbasierte Vergütung	9.6		6	1 137		1 143		1 143
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.7						- 120	- 120
Total übrige Eigenkapitalveränderungen			- 14	- 10 837		- 10 851	- 120	- 10 971
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2014		1 001	- 103	72 433	- 2 565	70 766	78	70 844
Reingewinn				17 783		17 783	11	17 794
Übriges Gesamtergebnis	8			- 48	- 1 758	- 1 806	- 3	- 1 809
Total Gesamtergebnis				17 735	- 1 758	15 977	8	15 985
Dividenden	9.1			- 6 643		- 6 643		- 6 643
Erwerb von eigenen Aktien	9.2		- 33	- 6 086		- 6 119		- 6 119
Herabsetzung des Aktienkapitals	9.3	- 10	15	- 5				
Verringerung der Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien aus einem Aktienrückkaufsplan	9.4			658		658		658
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	9.5		14	1 578		1 592		1 592
Aktienbasierte Vergütung	9.6		6	809		815		815
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.7						- 10	- 10
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert im Zusammenhang mit Veräusserungen	8			- 100	100			
Total übrige Eigenkapitalveränderungen		- 10	2	- 9 789	100	- 9 697	- 10	- 9 707
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2015		991	- 101	80 379	- 4 223	77 046	76	77 122

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN

(Per 31. Dezember 2015 und 2014)

	Erläuterungen	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	10	15 982	15 983
Goodwill	11	31 174	29 311
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	11	34 217	23 832
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	4	15 314	8 432
Latente Steueransprüche	12	8 957	7 994
Finanzanlagen	13	2 466	1 720
Übrige langfristige Vermögenswerte	13	601	554
Total Anlagevermögen fortzuführender Geschäftsbereiche		108 711	87 826
Umlaufvermögen			
Vorräte	14	6 226	6 093
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	8 180	8 275
Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	16	773	839
Flüssige Mittel	16	4 674	13 023
Übriges Umlaufvermögen	17	2 992	2 530
Total Umlaufvermögen fortzuführender Geschäftsbereiche		22 845	30 760
Vermögenswerte aufgebener Geschäftsbereiche	30	0	6 801
Total Umlaufvermögen		22 845	37 561
Total Vermögenswerte		131 556	125 387
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Aktienkapital	18	991	1 001
Eigene Aktien	18	- 101	- 103
Reserven		76 156	69 868
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		77 046	70 766
Nicht beherrschende Anteile		76	78
Total Eigenkapital		77 122	70 844
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	19	16 327	13 799
Latente Steuerschulden	12	6 355	6 099
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	20	8 044	7 672
Total langfristige Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche		30 726	27 570
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5 668	5 419
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	21	5 604	6 612
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		1 717	2 076
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	10 719	10 448
Total kurzfristige Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche		23 708	24 555
Verbindlichkeiten aufgebener Geschäftsbereiche	30	0	2 418
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		23 708	26 973
Total Verbindlichkeiten		54 434	54 543
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		131 556	125 387

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2015 und 2014 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterung	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche		7 028	10 727
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	23.1	9 070	6 725
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften und anderen		432	479
Erhaltene Zinsen		34	35
Bezahlte Zinsen		- 646	- 668
Übrige finanzielle Zahlungseingänge		714	553
Übrige finanzielle Zahlungsausgänge		- 23	- 24
Bezahlte Steuern ¹		- 2 454	- 2 179
Geldfluss fortzuführender Geschäftsbereiche vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen		14 155	15 648
Zahlungen aus Rückstellungen und andere zahlungswirksame Nettobewegungen der langfristigen Verbindlichkeiten		- 1 207	- 1 125
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und andere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	23.2	- 863	- 625
Geldfluss aus operativer Tätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche		12 085	13 898
Geldfluss für operative Tätigkeit aufgebener Geschäftsbereiche ¹		- 188	- 1
Total Geldfluss aus operativer Tätigkeit		11 897	13 897
Erwerb von Sachanlagen		- 2 367	- 2 624
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		237	60
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		- 1 138	- 780
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		621	246
Erwerb von Finanzanlagen		- 264	- 239
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen		166	431
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten		- 82	- 60
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten		1	2
Veräußerung/Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften			1 370
Erwerb von Geschäftsbetrieben	23.3	- 16 507	- 331
Erwerb von Wertschriften und Rohstoffen		- 595	- 169
Erlöse aus dem Verkauf von Wertschriften und Rohstoffen		262	2 086
Geldfluss für Investitionstätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche		- 19 666	- 8
Geldfluss aus Investitionstätigkeit aufgebener Geschäftsbereiche ¹	23.4	8 882	889
Total Geldfluss für/aus Investitionstätigkeit		- 10 784	881
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		- 6 643	- 6 810
Erwerb eigener Aktien		- 6 071	- 6 915
Erlöse aus der Ausübung von Optionen und anderen Transaktionen mit eigenen Aktien		1 581	2 400
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		4 596	6 024
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 3 086	- 2 599
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		451	- 107
Dividendenausschüttungen an nicht beherrschende Anteile und übrige Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit		- 4	- 140
Geldfluss für Finanzierungstätigkeit		- 9 176	- 8 147
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln, netto		- 286	- 295
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		- 8 349	6 336
Flüssige Mittel per 1. Januar		13 023	6 687
Flüssige Mittel per 31. Dezember		4 674	13 023

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

¹ Im Jahr 2015 belief sich das Total der Steuerzahlungen von Novartis auf USD 3,3 Milliarden (2014: USD 2,6 Milliarden). Darin enthalten ist eine Rückzahlung in Höhe von USD 94 Millionen (2014: Zahlung von USD 7 Millionen) und eine Zahlung in Höhe von USD 965 Millionen (2014: USD 459 Millionen), die sich im Geldfluss für operative Tätigkeit bzw. aus Investitionstätigkeit aufgebener Geschäftsbereiche widerspiegeln.

ANHANG ZUR NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden

Der Novartis Konzern (Konzern oder Novartis) ist eine multinationale Unternehmensgruppe, die auf die Erforschung, Entwicklung, Herstellung und Vermarktung einer breiten Palette von Produkten aus dem Gesundheitsbereich, insbesondere von innovativen Pharmazeutika sowie von ophthalmologischen Produkten und kostengünstigen generischen Medikamenten, spezialisiert ist. Sie hat ihren Sitz in Basel, Schweiz.

Die Konzernrechnung wird im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der vom International Accounting Standards Board (IASB) publizierten International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der zum beizulegenden Zeitwert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Das Geschäftsjahr des Konzerns endet, ebenso wie die jährliche Berichtsperiode der Konzerngesellschaften, jeweils am 31. Dezember.

Die Rechnungslegung erfordert vom Management entweder zum Bilanzstichtag oder während des Jahres gewisse Schätzungen und Annahmen, welche die Höhe der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, einschliesslich allfälliger Eventualforderungen und -verbindlichkeiten, aber auch der Erträge und Aufwendungen beeinflussen. Die tatsächlichen Ergebnisse können von diesen Schätzungen und Annahmen abweichen.

Nachstehend werden die Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden genannt, die für Novartis wesentlich sind. In Fällen, in denen die IFRS Alternativen anbieten, wird die von Novartis gewählte Option genannt.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die Konzernrechnung umfasst alle Gesellschaften, einschliesslich strukturierter Gesellschaften, welche die Novartis AG, Basel, Schweiz, direkt oder indirekt kontrolliert (im Allgemeinen durch den Besitz von über 50% der stimmberechtigten Anteile an der Gesellschaft). Konsolidierte Gesellschaften werden auch als „Konzerngesellschaften“ bezeichnet.

In den Fällen, in denen Novartis nicht Alleineigentümerin einer Konzerngesellschaft ist, hat sie sich entschieden, den verbleibenden nicht beherrschenden Anteil an der Konzerngesellschaft beim Erwerb der Kontrollmehrheit zum proportionalen Anteil des beizulegenden Zeitwerts des identifizierbaren Nettovermögens zu bewerten.

Die Einbringung eines Geschäftsbetriebs in ein assoziiertes Unternehmen oder Joint Venture wird durch Anwendung der Option nach IFRS bilanziert, die es erlaubt, den zurückbehaltenen Anteil des Beitrags eines Geschäftsbetriebs zum Nettobuchwert zum Zeitpunkt der Einbringung zu erfassen.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (im Allgemeinen definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausübt) und Joint Ventures werden nach der Kapital-

zurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert; ausgenommen hiervon sind bestimmte Beteiligungen an Wagniskapitalfonds, bei denen sich der Konzern für die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung entschieden hat.

FREMDWÄHRUNGEN

Die Novartis Konzernrechnung wird in US-Dollar (USD) dargestellt. Die funktionale Währung von Konzerngesellschaften ist im Allgemeinen deren jeweilige lokale Währung. Die funktionale Währung bestimmter schweizerischer und ausländischer Finanzgesellschaften ist der US-Dollar anstelle ihrer jeweiligen lokalen Währung. Dies erklärt sich aufgrund der Tatsache, dass Geldflüsse sowie Transaktionen dieser Gesellschaften hauptsächlich in diesen Währungen erfolgen.

Bei Konzerngesellschaften, die nicht in hyperinflationären Volkswirtschaften tätig sind und deren funktionale Währung nicht der US-Dollar ist, werden die Ergebnisse, Bilanzpositionen und Geldflüsse zu folgenden Wechselkursen in US-Dollar umgerechnet:

- Erträge, Aufwendungen und Geldflüsse zu den Durchschnittskursen des jeweiligen Monats; die für jeden Monat des Jahres errechneten US-Dollar-Werte werden zur Ermittlung der US-Dollar-Werte des gesamten Jahres addiert.
- Bilanzpositionen zu Stichtagskursen am Jahresende
- Die resultierenden Wechselkursdifferenzen werden im übrigen Gesamtergebnis erfasst.

Venezuela ist die einzige hyperinflationäre Volkswirtschaft, in der Novartis tätig ist. Die Jahresrechnungen der wichtigsten Konzerngesellschaften in diesem Land werden zunächst um die Auswirkung der Inflation bereinigt – wobei ein Gewinn oder Verlust aus der Nettoposition der monetären Posten in den entsprechenden Funktionskosten in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst wird – und dann in US-Dollar umgerechnet.

ERWERB VON VERMÖGENSWERTEN

Erworbene Vermögenswerte werden in der Bilanz zunächst zu den Anschaffungskosten erfasst, wenn sie die Kriterien für eine Aktivierung erfüllen. Erfolgt der Erwerb im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses, stellt der beizulegende Zeitwert der identifizierbaren Vermögenswerte die Anschaffungskosten für diese Vermögenswerte dar. Bei einem Erwerb ausserhalb eines Unternehmenszusammenschlusses umfassen die Anschaffungskosten des Vermögenswerts den Kaufpreis sowie alle direkt zurechenbaren Kosten für die Vorbereitung des Vermögenswerts auf seine beabsichtigte Nutzung. Erwartete Kosten für Verpflichtungen, Sachanlagen abzubauen und zu beseitigen, wenn sie nicht mehr genutzt werden, sind in deren Anschaffungskosten einbezogen.

1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

SACHANLAGEN

Sachanlagen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung linear über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben. Gepachtete Grundstücke werden über die Dauer des Pachtvertrags abgeschrieben, während eigene Grundstücke nicht abgeschrieben werden. Der entsprechende Abschreibungsaufwand wird in den Kosten der Funktionen erfasst, welche die Anlage nutzen.

Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass ihr Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Hierzu werden Prognosen über die Geldflüsse während der Nutzungsdauer verwendet.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Nutzungsdauer den Sachanlagen jeweils zugrunde gelegt wird:

	Nutzungsdauer
Gebäude	20 bis 40 Jahre
Maschinen und übrige Betriebseinrichtungen	
Maschinen und Betriebseinrichtungen	7 bis 20 Jahre
Mobiliar und Fahrzeuge	5 bis 10 Jahre
EDV-Anlagen	3 bis 7 Jahre

Staatliche Zuwendungen für Bautätigkeiten, einschliesslich der entsprechenden Ausrüstung, werden von den Bruttoanschaffungskosten abgezogen, um den Bilanzwert der entsprechenden Anlagen zu ermitteln.

GOODWILL UND IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

GOODWILL

Goodwill entsteht bei Unternehmenszusammenschlüssen. Er entspricht dem Betrag, um den das für den Erwerb eines Geschäftsbetriebs gezahlte Entgelt den zugrunde liegenden beizulegenden Zeitwert des erworbenen identifizierbaren Nettovermögens übersteigt. Er wird Gruppen von geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet, die in der Regel mit den Berichtssegmenten übereinstimmen. Der Goodwill wird jährlich auf der Ebene der geldflussgenerierenden Einheiten auf Werthaltigkeit überprüft, und eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ ausgewiesen.

ZUR VERWENDUNG VERFÜGBARE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Novartis teilt die zur Verwendung verfügbaren immateriellen Vermögenswerte in folgende Klassen ein: vermarktete Produkte, Marketing-Know-how, Technologien, übrige immaterielle Vermögenswerte (einschliesslich Software) und den Markennamen Alcon.

Vermarktete Produkte stellen den Gesamtwert von erworbenem geistigem Eigentum, Patenten sowie Vertriebsrechten und Produkthandelsnamen dar.

Marketing-Know-how stellt den Wert des Know-hows dar, das in der Vermarktung und dem Vertrieb von chirurgischen Ausrüstungen von Alcon erworben wurde.

Technologien stellen identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen dar, von dem im Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozess Gebrauch gemacht wird.

Bedeutende Investitionen in intern entwickelte und erworbene Software werden in der Kategorie „Übrige immaterielle Vermögenswerte“ aktiviert und abgeschrieben, sobald die Software verwendet werden kann.

Der Markenname Alcon wird gesondert ausgewiesen, da er der einzige zur Verwendung verfügbare immaterielle Vermögenswert von Novartis mit unbegrenzter Nutzungsdauer ist. Novartis hält es für angemessen, die Nutzungsdauer des Markennamens Alcon als unbegrenzt zu betrachten, da Alcon in der Vergangenheit starke Umsätze und Geldflüsse erzielte und Novartis die Absicht und auch die Fähigkeit hat, die Marke durch Investitionen zu unterstützen, um ihren Wert auf absehbare Zeit zu erhalten.

Mit Ausnahme des Markennamens Alcon werden zur Verwendung verfügbare immaterielle Vermögenswerte über ihre geschätzte Nutzungsdauer linear abgeschrieben und auf eine eventuelle Wertminderung überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Der Markenname Alcon wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf eine eventuelle Wertminderung überprüft.

Die folgende Tabelle zeigt, welche Nutzungsdauer den zur Verwendung verfügbaren immateriellen Vermögenswerten jeweils zugrunde gelegt wird und an welcher Stelle in der konsolidierten Erfolgsrechnung die jeweilige Abschreibung und die eventuellen Wertminderungen erfasst werden:

	Nutzungsdauer	Position der Abschreibungen und Wertminderungen in der Erfolgsrechnung
Vermarktete Produkte	5 bis 20 Jahre	„Herstellungskosten der verkauften Produkte“
Marketing-Know-how	25 Jahre	„Herstellungskosten der verkauften Produkte“
Technologien	10 bis 30 Jahre	„Herstellungskosten der verkauften Produkte“ oder „Forschung und Entwicklung“
Übrige (einschliesslich Software)	3 bis 5 Jahre	In den entsprechenden Funktionskosten
Markenname Alcon	Wird nicht abgeschrieben, unbestimmte Nutzungsdauer	Nicht anwendbar

NOCH NICHT ZUR VERWENDUNG VERFÜGBARE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Erworbene immaterielle Vermögenswerte aus Forschung und Entwicklung, die sich noch in der Entwicklung befinden und daher noch keine Marktzulassung erhalten haben, werden als erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter erfasst. Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden nur aktiviert, wenn davon ausgegangen wird, dass sie das geistige Eigentum von Novartis vergrössern, und umfassen Positionen wie An- und Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden nicht abgeschrieben, aber jährlich oder bei Vorliegen von

Anzeichen auf eine eventuelle Wertminderung überprüft. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in der Position „Forschung & Entwicklung“ ausgewiesen. Sobald ein als erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt marktreif ist, wird es in die Kategorie „Vermarktete Produkte“ übertragen.

WERTMINDERUNGEN AUF GOODWILL UND IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN

Ein Vermögenswert wird als im Wert gemindert erachtet, wenn sein Buchwert den geschätzten erzielbaren Betrag übersteigt, der definiert ist als der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert. In der Regel verwendet Novartis für Überprüfungen der Werthaltigkeit den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. In den meisten Fällen stehen keine direkt beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung, um den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten zu ermitteln. Er wird daher indirekt mittels Barwertverfahren geschätzt, denen die Geldflüsse und Diskontierungssätze nach Steuern zugrunde gelegt werden. Würde in vereinzelten Fällen der Nutzungswert verwendet werden, würden dem Barwertverfahren die Geldflüsse und Diskontierungssätze vor Steuern zugrunde gelegt werden.

Der beizulegende Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten widerspiegelt Einschätzungen bezüglich der Annahmen, die ein Marktteilnehmer bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts eines Vermögenswerts oder einer geldflussgenerierenden Einheit treffen dürfte. Zu diesem Zweck berücksichtigt das Management die ökonomischen Rahmenbedingungen, die während der Restnutzungsdauer des Vermögenswerts wahrscheinlich vorherrschen werden.

Die zur Berechnung der Nettobarwerte verwendeten Schätzungen sind äusserst sensitiv und hängen von Annahmen ab, die spezifisch für die Aktivitäten von Novartis sind. Diese Annahmen betreffen unter anderem die folgenden Faktoren:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse;
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, Ergebnisse klinischer Tests usw.);
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die zur Entwicklung erworbener Forschungs- und Entwicklungsgüter bis hin zur Marktreife anfallen werden;
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung einer Marktzulassung;
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 25 Jahren);
- Umsatzrückgang nach Patentablauf oder dem Verfall anderer Rechte an geistigem Eigentum und Zeitpunkt des Eintritts der Konkurrenz durch Generika;
- verwendeter Steuersatz;
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.); und
- verwendeter Diskontierungssatz.

Für immaterielle Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer prognostiziert Novartis die Geldflüsse im Allgemeinen über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg. Der Bewertung des Goodwills und des Markennamens Alcon legt Novartis erwartete Geldflüsse über fünf Jahre auf Basis von Managementprognosen zugrunde, wobei der Endwert auf die prognostizierten Geldflüsse in Höhe der Inflation

oder darunter abstellt. Dabei kommen in der Regel wahrscheinlichgewichtete Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze sind unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen auf Basis der geschätzten gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns, die als Approximation für die gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten eines vergleichbaren Marktteilnehmers angesehen werden, ermittelt worden.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

WERTMINDERUNGEN AUF NACH DER KAPITALZURECHNUNGSMETHODE (EQUITY-METHODE) BILANZIERTEN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften von Novartis werden immer dann auf Wertminderung hin überprüft, wenn der aktuelle Aktienkurs unter den entsprechenden Bilanzwert pro Aktie sinkt. Für Beteiligungen an nicht notierten assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt veröffentlichten finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob eine Überprüfung der Werthaltigkeit durchzuführen ist.

Wird der erzielbare Wert der Beteiligung auf einen geringeren Betrag als den Bilanzwert geschätzt, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ erfasst.

FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN, ROHSTOFFE, DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND LANGFRISTIGE FINANZIELLE VERMÖGENSWERTE

Die flüssigen Mittel umfassen Geld und geldnahe Mittel mit ursprünglichen Laufzeiten von drei Monaten oder weniger, die jederzeit in einen bekannten Geldbetrag umgewandelt werden können. Kontokorrentkredite werden in der Regel innerhalb der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen. Nur wenn mit einer Bank ein Aufrechnungsrecht vereinbart wurde, ist der Ausweis auf Nettobasis zulässig.

Der Konzern definiert „Wertschriften“ als diejenigen Finanzanlagen, die von der Abteilung Corporate Treasury des Konzerns verwaltet werden. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um notierte Aktien und notierte Anleihen sowie Fondsanlagen, die vornehmlich in liquiden Märkten gehandelt werden. Bestimmte Wertschriften werden unabhängig von Corporate Treasury verwaltet. Diese werden in der Regel zu langfristigen strategischen Zwecken gehalten und daher als langfristige finanzielle Vermögenswerte klassifiziert. Sie umfassen Aktien und Fondsanlagen.

Der erstmalige Ansatz von Wertschriften erfolgt zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag; dieser ist nicht mit dem Abwicklungstag identisch, an dem die Transaktion schlussendlich durchgeführt wird. Notierte Wertschriften werden an jedem Bilanzstichtag auf Basis der aktuellen Marktpreise an den beizulegenden Zeitwert angepasst. Für Beteiligungen, für die es keinen oder keinen aktiven Markt gibt, werden die beizulegenden Zeitwerte mithilfe von Bewertungsverfahren ermittelt. Abgesehen von der Analyse der diskontierten Geldflüsse

1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

und anderen Bewertungsverfahren werden die meisten Anlagen in der als „Stufe 3“ bekannten Hierarchie auf Basis des Anschaffungswerts bewertet. Der Anschaffungswert wird als der zuverlässigste Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert eines Teilverkaufs, einer neuen Finanzierungsrunde und einer unter oder über den Erwartungen liegenden Performance eines Teilverkaufs bewertet. Im Zusammenhang mit einem Teilverkauf, einer neuen Finanzierungsrunde und einer unter oder über den Erwartungen liegenden Performance eines Teilverkaufs wird der Wert jeweils an eine höhere oder niedrigere Bewertung angepasst. Der beizulegende Zeitwert von Anlagen in der „Stufe 3“-Hierarchie wird regelmässig auf mögliche Wertminderungen überprüft.

Novartis hat alle ihre Aktien und notierten Anleihen sowie Fondsanlagen als zur Veräusserung verfügbar klassifiziert, da sie nicht erworben wurden, um Gewinne aus kurzfristigen Preisschwankungen zu erzielen. Nicht realisierte Gewinne, mit Ausnahme von Wechselkursgewinnen aus notierten Anleihen, werden als Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Sie werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen, wenn die Finanzanlage verkauft wird. Zu diesem Zeitpunkt wird der Gewinn entweder – bei Wertschriften, die von der Abteilung Corporate Treasury des Konzerns verwaltet werden – auf die Position „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ oder – bei allen anderen Aktien und Fondsanlagen – auf die Position „Übrige Erträge“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung übertragen. Wechselkursgewinne im Zusammenhang mit notierten Anleihen werden sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst.

Wertschriften werden auf eine Wertminderung überprüft, wenn ihr Marktwert am Bilanzstichtag niedriger als die Anschaffungskosten abzüglich vorheriger Wertminderungen ist. Wertminderungen auf Aktien, notierten Anleihen und Fondsanlagen sowie Wechselkursverluste aus notierten Anleihen in einer Fremdwährung, die von der Abteilung Corporate Treasury des Konzerns verwaltet werden, werden sofort unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst. Wertminderungen auf allen anderen Aktien und Fondsanlagen werden unter „Übrige Aufwendungen“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

Zu den Rohstoffen zählen Goldbarren und Münzen, die unter Verwendung der aktuellen Marktpreise zum Anschaffungs- oder beizulegenden Zeitwert, je nachdem, welcher Wert tiefer ist, bewertet werden. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwerts unterhalb der Anschaffungskosten werden sofort unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst.

Übrige langfristige finanzielle Vermögenswerte, einschliesslich Darlehen, werden entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten, die den Zeitwert des Geldes widerspiegeln, oder zu um Marchzinsen bereinigten Anschaffungskosten, unter Abzug von Wertberichtigungen für nicht erzielbare Beträge, bilanziert. Wertminderungen sowie Wechselkursgewinne und -verluste aus übrigen langfristigen finanziellen Vermögenswerten, einschliesslich Darlehen, sowie Zinserträge unter Anwendung der Effektivzinsmethode werden sofort unter „Übrige Erträge“ oder „Übrige Aufwendungen“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum beizulegenden Zeitwert angesetzt und am Ende der jeweils folgenden Berichtsperiode an dessen Entwicklung angepasst. Devisenterminkontrakte werden auf Basis des „Discounted Cash Flow“-Modells bewertet. Als beobachtbare Inputfaktoren werden die Zinsstrukturkurven und Kassakurse zum Bilanzstichtag herangezogen.

Optionen werden auf der Grundlage eines modifizierten Black-Scholes-Modells bewertet, das die Volatilität und die Ausübungspreise als wesentliche beobachtbare Parameter berücksichtigt.

Der Konzern nutzt derivative Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken, um die Volatilität der Konzernperformance aufgrund verschiedener Geschäftsrisiken zu reduzieren. Daher setzt der Konzern bestimmte derivative Finanzinstrumente ein, die wirtschaftlich wirksame Absicherungen darstellen. Die Reduzierung des Risikos kommt dadurch zustande, dass der Wert oder Geldfluss des Derivats sich ganz oder teilweise entgegengesetzt zur gesicherten Position entwickeln sollte, sodass Änderungen des Werts oder Geldflusses der gesicherten Position ausgeglichen werden. Die allgemeine Sicherungsstrategie zielt darauf ab, das Währungs- und Zinsrisiko von Positionen zu mindern, die vertraglich vereinbart sind, und das Risiko ausgewählter erwarteter Transaktionen teilweise abzusichern. Das Translationsrisiko im Zusammenhang mit seinen ausländischen Investitionen sichert der Konzern jedoch in der Regel nicht ab.

Den gesamten Wertveränderungen von derivativen Finanzinstrumenten können nicht Wertveränderungen von wirtschaftlich gesicherten Positionen gegenübergestellt werden. Als Voraussetzung für diese bilanzielle Sicherungsbeziehung muss zu Beginn umfassend dokumentiert und dann regelmässig nachgewiesen werden, dass die wirtschaftliche Absicherung zu Bilanzierungszwecken effektiv ist. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten, die nicht zur Bilanzierung als Instrumente zur Absicherung von Zahlungsströmen aus erwarteten künftigen Transaktionen oder festen Verpflichtungen qualifizieren, werden sofort in der Position „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

VORRÄTE

Die Bewertung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten gemäss FIFO-Prinzip („First-in first-out“-Prinzip). Der Wert fliesst in die „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ein. Unverkäufliche Vorräte werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ vollständig abgeschrieben.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zu den fakturierten Beträgen erfasst, einschliesslich darauf entfallender Umsatzsteuern und abzüglich der Anpassungen für geschätzte Erlösminderungen wie z.B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti.

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden erfasst, sobald ein Verlust wahrscheinlich scheint. Diese Wertberichtigungen entsprechen der Differenz zwischen dem Buchwert der Forderungen in der konsolidierten Bilanz und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Kunde erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass er in Konkurs geht, finanziell umstrukturiert werden muss oder dass ein Zahlungsausfall bzw. Zahlungsverzug eintritt. Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in der Position „Marketing & Verkauf“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RECHTSFÄLLE UND UMWELTSANIERUNGEN

Novartis und ihre Konzerngesellschaften sind von Eventualverbindlichkeiten betroffen, die sich im Rahmen ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit ergeben, wie beispielsweise Patentstreitigkeiten, Umweltsanierungsverpflichtungen und andere produktbezogene Streitigkeiten, handelsrechtliche Streitigkeiten oder staatliche Ermittlungen und Verfahren. Rückstellungen werden gebildet, sofern zum erwarteten Ausgang (einschliesslich der entsprechenden Gebühren und Aufwendungen) von Rechtsfällen oder sonstigen Streitigkeiten, in welche die Konzerngesellschaft verwickelt ist, eine verlässliche Einschätzung möglich ist und diese zu einem wahrscheinlich negativen Ergebnis führt. Novartis geht davon aus, dass die bestehenden Rückstellungen aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist jedoch nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Das Management vertritt die Auffassung, dass solche zusätzlichen Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

BEDINGTE GEGENLEISTUNGEN

Bei Unternehmenszusammenschlüssen oder der Veräusserung von Geschäftsbetrieben müssen bedingte künftige Gegenleistungen an die bisherigen bzw. von den neuen Eigentümern, die vertraglich festgelegte mögliche Beträge darstellen, als Verbindlichkeit oder Vermögenswert ausgewiesen werden. Sie sind bei Novartis meist an Meilensteinzahlungen oder Lizenzgebühren für bestimmte Vermögenswerte geknüpft und werden als Finanzverbindlichkeit oder finanzieller Vermögenswert zum beizulegenden Zeitwert erfasst, der dann an jedem folgenden Bilanzstichtag angepasst wird. Diese Schätzwerte hängen meist von Faktoren wie technischen Meilensteinen oder der Marktperformance ab und werden hinsichtlich ihrer Zahlungswahrscheinlichkeit angepasst und, falls wesentlich, angemessen diskontiert, um den Zeitwert abzubilden. Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen in späteren Perioden werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in den „Herstellungskosten

der verkauften Produkte“ für vermarktete Produkte und in der Position „Forschung & Entwicklung“ für Forschungs- und Entwicklungsgüter erfasst. Änderungen von Forderungen aus bedingten Gegenleistungen werden unter „Übrige Erträge oder „Übrige Aufwendungen“ erfasst. Die Auswirkung der Verringerung der Diskontierung im Zeitverlauf wird unter „Zinsaufwand“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Bedingte Gegenleistungen im Zusammenhang mit Anschaffungen von Vermögenswerten ausserhalb eines Unternehmenszusammenschlusses, die von künftigen Ereignissen abhängen, die in der Kontrolle von Novartis liegen, erfasst das Unternehmen erst dann, wenn eine unbedingte Verpflichtung besteht. Liegt die bedingte Gegenleistung ausserhalb der Kontrolle von Novartis, wird eine Verbindlichkeit erfasst, sobald es wahrscheinlich wird, dass die bedingte Gegenleistung fällig wird. In beiden Fällen wird gegebenenfalls ein entsprechender Vermögenswert erfasst.

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE UND PLÄNE FÜR DIE GESUNDHEITSVORSORGE VON PENSIONIERTEN MITARBEITENDEN

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden werden jährlich durch unabhängige Versicherungsexperten nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien („projected unit credit method“) ermittelt. Der laufende Dienstzeitaufwand für diese Pläne wird im Personalaufwand der Funktion der jeweiligen Mitarbeitenden ausgewiesen. Die Nettozinsen auf den entsprechenden Nettoverbindlichkeiten oder -vermögenswerten werden dagegen als „Übrige Aufwendungen“ oder „Übrige Erträge“ erfasst.

EIGENE AKTIEN

Der erstmalige Ansatz eigener Aktien erfolgt zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag; dieser ist nicht mit dem Abwicklungstag identisch, an dem die Transaktion schlussendlich durchgeführt wird. Eigene Aktien werden vom konsolidierten Aktienkapital zu ihrem Nominalwert von CHF 0,50 pro Aktie in Abzug gebracht. Differenzen zwischen dem Nominalbetrag und dem Transaktionspreis für den Kauf oder Verkauf eigener Aktien von Dritten bzw. an Dritte oder dem Wert von Leistungen, die von Mitarbeitenden für im Rahmen der aktienbasierten Vergütungsprogramme zugeteilte Aktien empfangen werden, werden im Rahmen der Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals unter „Gewinnrücklagen“ ausgewiesen.

ERFASSUNG DER UMSÄTZE

UMSATZ

Umsatz wird beim Verkauf von Produkten und Dienstleistungen des Novartis Konzerns erfasst und unter „Nettoumsatz“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen, sobald überzeugende Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass eine Verkaufsvereinbarung besteht, dass die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, dass der Preis festlegbar ist und dass die Einbringung des Verkaufspreises relativ sicher ist. Ist eine Abnahmeerklärung des Kunden vertraglich vereinbart, wird der Umsatz nach Erfüllung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen.

1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

Wenn Produkte auf Wunsch des Kunden gelagert werden, wird der Umsatz erst erfasst, wenn die Produkte von dem Kunden geprüft und abgenommen wurden und wenn bei Verfall der Produkte kein Recht auf Rückgabe oder Wiederauffüllung besteht.

Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Regierungsbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Healthcare-Organisationen und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes oder der Anreizgewährung als Erlösminderung erfasst. Sie werden anhand von Erfahrungswerten und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen errechnet. Rückstellungen für Vergütungen an Träger der Gesundheitsvorsorge im Zusammenhang mit innovativen Leistungsvereinbarungen („Pay for Performance“) werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes als Erlösminderung erfasst. Die Rückstellungen berechnen sich auf Basis der verfügbaren Erfahrungswerte und klinischen Daten des entsprechenden Produkts sowie der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze so lange abgegrenzt, bis diesbezügliche Daten verfügbar sind.

Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer umgehenden Zahlung zu veranlassen; sie werden als Umsatzminderung dargestellt. Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem Lagerbestand der entsprechenden Produkte und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung bestimmt oder beim Verkauf der Produkte, wenn die Auswirkung der Preissenkung aufgrund der Lagerbestände der entsprechenden Produkte bei den Kunden vernünftig geschätzt werden kann. In Fällen, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat und eine verlässliche Schätzung der erwarteten Retouren vornehmen kann, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Deren Ermittlung basiert auf dem erwarteten Retourenanteil, der auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung anderer relevanter Faktoren bestimmt und auf die in Rechnung gestellten Beträge angewendet wird. Darüber hinaus wird das Verhältnis zwischen den in der Vergangenheit zu vernichtenden Retouren und den Produkten, die wieder ins Lager und damit in den Verkauf gelangen, berücksichtigt. Beim Versand von Produkten auf der Basis „Weiterverkauf oder Rückgabe“ wird der Umsatz – sofern keine ausreichenden Erfahrungen zur Schätzung der Retouren vorliegen – nur bei nachgewiesenem Verbrauch oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst.

Die Rückstellungen für Erlösminderungen werden gemäss der tatsächlichen Gewährung von Rabatten, Preisnachlässen und Retouren an den aktuellen Wert angepasst. Die Rückstellungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass bei der Bestimmung des Einflusses der Erlösminderungen ein gewisser Ermessensspielraum besteht.

ERLÖSE AUS LEASINGVERTRÄGEN

Für chirurgische Ausrüstungen werden neben Erlösen aus Barverkäufen und Verkäufen mit Ratenzahlungen auch Erlöse unter Finanzierungsleasing- und Operating-Leasing-Verträgen erfasst. Eine Vereinbarung, die rechtlich zwar nicht als Leasingvertrag ausgestaltet ist, wird trotzdem als Leasingvertrag bilanziert, wenn sie von der Nutzung eines bestimmten Vermögenswerts oder bestimmter Vermögenswerte abhängt und das Recht zur Nutzung des Vermögenswerts oder der Vermögenswerte vorsieht. Leasingverhältnisse, bei denen Novartis im Wesentlichen alle mit dem Eigentum in Verbindung stehenden Risiken und Chancen auf den Kunden überträgt, werden als Finanzierungsleasing-Verträge behandelt. Erlöse aus Finanzierungsleasing-Verträgen werden zu den beizulegenden Zeitwerten der Ausrüstungen erfasst, die dem Barwert der vertragsgemässen Mindestleasingzahlungen entsprechen. Da die in Leasingverträgen eingebetteten Zinssätze in etwa den markt gängigen Zinssätzen entsprechen, sind die Erlöse aus Finanzierungsleasing-Verträgen vergleichbar mit den Erlösen aus Direktverkäufen. Finanzerträge aus Vereinbarungen mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten werden abgegrenzt und in der Folge als „Übrige Erträge“ erfasst, wobei die darauf angewendete Methode in etwa der Effektivzinsmethode entspricht. Erlöse aus Operating-Leasing-Verträgen für die Miete von Ausrüstungen werden linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses verbucht.

ANDERE ERLÖSE

„Andere Erlöse“ umfassen Lizenzeinnahmen und Erlöse aus Geschäftstätigkeiten (z.B. Erbringung von Fertigungs- oder anderen Dienstleistungen), sofern diese nicht unter dem Nettoumsatz erfasst werden.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich unter „Forschung & Entwicklung“ der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Unsicherheiten so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

Zahlungen an Dritte, wie z.B. Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen, für Arbeiten im Bereich Auftragsforschung und -entwicklung, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöhen, werden als interner Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Periode, in der sie anfallen, im Aufwand erfasst. Solche Zahlungen werden nur aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien für eine Bilanzierung als selbst geschaffener immaterieller Vermögenswert erfüllen. Dies ist meist dann der Fall, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung erteilt hat.

Zahlungen an Dritte für die Einlizenzierung oder den Erwerb von Rechten an geistigem Eigentum, Wirkstoffen und

Produkten, einschliesslich zu Beginn zu leistender Anzahlungen und im weiteren Verlauf zu entrichtender Meilensteinzahlungen, werden aktiviert, ebenso wie Zahlungen für andere Vermögenswerte, wie z.B. Technologien für den Einsatz im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Werden an das Urheberunternehmen weitere Zahlungen geleistet, damit dieses die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fortsetzt, wird der Gegenstand der Zahlungen einer Bewertung unterzogen. Solche zusätzlichen Zahlungen werden als Aufwand erfasst, wenn sie als Entgelt für Auftragsforschung und -entwicklung erachtet werden, die zu keinem Transfer von weiteren geistigen Eigentumsrechten an Novartis führt. Dagegen werden derartige zusätzliche Zahlungen aktiviert, wenn sie als Entgelt für den Transfer weiterer – auf Risiko des Urheberunternehmens entwickelter – geistiger Eigentumsrechte an Novartis erachtet werden. Im weiteren Verlauf anfallende interne Forschungs- und Entwicklungskosten im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und anderen Vermögenswerten werden im Aufwand erfasst, da die technische Durchführbarkeit der internen Forschungs- und Entwicklungsprojekte erst bewiesen werden kann, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung für ein entsprechendes Produkt erteilt.

Kosten für nach der Zulassung durchgeführte Studien, die erfolgen, um die Registrierung eines Produkts aufrechtzuerhalten, werden erfolgswirksam in der Position „Marketing & Verkauf“ erfasst. Erfolgt eine Marktzulassung unter der Bedingung, weitere Arbeiten durchzuführen, werden die entsprechenden Kosten zum Zeitpunkt der Entstehung als Entwicklungsaufwand erfasst, sofern erwartet wird, dass der Zeitraum, in dem das Produkt Umsätze erzielt, länger sein wird als der für die im Zusammenhang mit der Marktzulassung geforderten Aktivitäten benötigte Zeitraum. Daher werden die Kosten aller Aktivitäten, die für die Aufrechterhaltung einer bedingt oder bedingungslos erteilten Zulassung erforderlich sind, in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand verbucht.

Erworbenene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden in die Position „Vermarktete Produkte“ übertragen, sobald das betreffende Projekt fertig entwickelt ist, und anschliessend linear über ihre Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben. Andere erworbene Technologien, die in den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen sind, werden linear über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

Für Vorräte, die vor einer behördlichen Zulassung produziert wurden, wird eine Wertberichtigung gebildet, und der Aufwand wird in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ erfasst, da die endgültige Nutzung nicht sicher ist. Wenn diese Vorräte später verkauft werden können, wird die Rückstellung gegen die „Übrigen Erträge“ aufgelöst, entweder bei der Zulassung durch die entsprechende Aufsichtsbehörde oder, in Ausnahmefällen in Europa, auf Empfehlung des Ausschusses für Humanarzneimittel (CHMP), wenn die Zulassung praktisch sicher ist.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Novartis Aktien und ADRs, die als Vergütung zugeteilt werden und auf die ein uneingeschränkter Anspruch besteht, werden

zu ihrem Marktwert am Zuteilungstag bewertet und sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand verbucht.

Die beizulegenden Zeitwerte noch in der Erdienungs befindlicher gesperrter Aktien, gesperrter Aktieneinheiten (RSUs) und Performance Share Units (PSUs) in Novartis Aktien und American Depositary Receipts (ADRs) sowie die beizulegenden Zeitwerte entsprechender Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, werden aufwandswirksam über den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst. Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen.

Zu erdienende gesperrte Aktien, gesperrte ADRs und RSUs sowie entsprechende Optionen hängen nur von der Erbringung der Mitarbeiterleistung während des Erdienungszeitraums ab. Daher werden gesperrte Aktien, gesperrte ADRs und RSUs sowie entsprechende Optionen zu ihrem Marktwert am Zuteilungstag bewertet. Der Wert dieser Zuteilungen wird, nach Berücksichtigung von Anpassungen im Zusammenhang mit ihrem Verfall, linear über den entsprechenden Erdienungszeitraum aufwandswirksam erfasst.

PSUs setzen während des Erdienungszeitraums nicht nur die Erbringung von Dienstleistungen durch den Planteilnehmenden voraus, sondern auch die Erfüllung bestimmter Leistungskriterien. PSUs, die im Rahmen der als „Long-Term Performance Plans“ bezeichneten langfristigen Leistungspläne zugeteilt werden, unterliegen Leistungskriterien, die auf internen Leistungskennzahlen von Novartis basieren. Bei der Ermittlung des Aufwands werden Annahmen in Bezug auf im Vergleich zur Zielsetzung in der Berichtsperiode erbrachte Leistungen und den erwarteten Verfall von Ansprüchen aufgrund der Nichterfüllung von Dienstzeitbedingungen durch die Planteilnehmenden berücksichtigt. Diese Annahmen werden in regelmässigen Abständen angepasst. Alle Änderungen von Schätzungen für bereits erbrachte Leistungen werden sofort als Aufwand oder Ertrag in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst, und Beträge für künftige Zeiträume werden über den verbleibenden Erdienungszeitraum aufwandswirksam verbucht. Am Ende des Erdienungszeitraums stellt daher der während des Erdienungszeitraums erfasste Gesamtaufwand den Betrag dar, der endgültig erdient wird. Die Zahl der erdienten Aktieninstrumente wird bei Ablauf des Erdienungszeitraums festgelegt.

Im Jahr 2014 wurde ein langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP) eingeführt. Im Rahmen dieses Plans zugeteilte PSUs hängen nicht nur von der Erbringung von Mitarbeiterleistungen während des Erdienungszeitraums ab, sondern auch von der Gesamtaktienrendite (TSR), die Novartis gegenüber einer spezifischen Gruppe von Vergleichsunternehmen während des Erdienungszeitraums erzielt. Diese Leistungsbedingungen basieren auf Variablen, die sich im Markt beobachten lassen. Gemäss IFRS sind diese Beobachtungen bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts dieser PSUs am Zuteilungstag zu berücksichtigen. Novartis hat den beizulegenden Zeitwert dieser PSUs am Zuteilungstag mithilfe eines „Monte Carlo“-Simulationsmodells ermittelt. Der gesamte beizulegende Zeitwert dieser Zuteilung wird linear über den Erdienungszeitraum als Aufwand verbucht. Anpassungen der Zahl

1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

der zugeteilten Aktieninstrumente werden nur vorgenommen, wenn ein Planteilnehmer die Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt.

Verlässt ein Planteilnehmer Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, dann verfallen gesperrte Aktien, gesperrte ADRs, RSUs und entsprechende Aktienoptionen und PSUs, für die der Erdienungszeitraum noch nicht abgelaufen ist. Die Planregeln oder der Vergütungsausschuss können Ausnahmen, etwa bei Reorganisationen oder Veräusserungen, vorsehen.

Die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte der im Rahmen des LTRPP zugeteilten PSUs und der im Rahmen anderer Pläne zugeteilten Aktien- und ADR-Optionen erfordert eine Schätzung der Wahrscheinlichkeit unsicherer zukünftiger Ereignisse und verschiedener anderer Faktoren, die in den Bewertungsmodellen verwendet werden. Die Monte-Carlo-Simulation, die zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts der PSUs im Zusammenhang mit dem LTRPP verwendet wird, erfordert als Eingangsparameter die Wahrscheinlichkeit von Faktoren im Zusammenhang mit unsicheren zukünftigen Ereignissen, die Laufzeit, den Zuteilungspreis zugrunde liegender Aktien oder ADRs, erwartete Volatilitäten, die Matrix der erwarteten Korrelationen der zugrunde liegenden Aktieninstrumente mit denen der Gruppe von Vergleichsunternehmen sowie den risikofreien Zinssatz. Die beizulegenden Zeitwerte von Optionen auf Novartis Aktien und ADRs werden mithilfe eines Trinomialmodells berechnet und haben als Eingangsparameter die erwartete Dividendenrendite und die erwartete Preisvolatilität. Die erwartete Volatilität wird anhand jener der börsennotierten Finanzinstrumente auf Novartis Aktien ermittelt, wobei – sofern keine gleichwertigen Werte vorhanden sind – eine Extrapolation in die Zukunft auf Basis historischer Volatilitäten vorgenommen wird.

STAATLICHE ZUWENDUNGEN

Zuwendungen von staatlichen oder ähnlichen Organisationen werden zu ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert, wenn hinreichend sicher ist, dass die Mittel eingehen werden und der Konzern alle daran geknüpften Bedingungen erfüllen wird.

Sich in der Erfolgsrechnung niederschlagende staatliche Zuwendungen werden abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam erfasst, in der die subventionierten Kosten anfallen.

Die Behandlung staatlicher Zuwendungen im Zusammenhang mit Sachanlagen ist im Rechnungslegungsgrundsatz für Sachanlagen beschrieben.

RESTRUKTURIERUNGS-AUFWAND

Aufwendungen zur Erhöhung von Rückstellungen für Restrukturierungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ ausgewiesen, entsprechende Auflösungen unter „Übrige Erträge“.

STEUERN

Die Ertragssteuern werden in derselben Periode erfasst wie die Erlöse und Aufwendungen, auf die sie sich beziehen, und umfassen alle in der Periode angefallenen Zinsen und Strafen. Latente Steuern werden gemäss der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode gebildet. Die Berechnung erfolgt auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Gesellschaften, bei denen die Aufhebung der Differenz zeitlich gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass eine solche in absehbarer Zukunft nicht erfolgen wird. Darüber hinaus werden, insofern keine Ausschüttungen von Gewinnen vorgesehen sind, Quellensteuern und andere Steuern auf mögliche spätere Ausschüttungen nicht berücksichtigt, da die Gewinne in der Regel reinvestiert werden.

Die Schätzungen der Höhe laufender und latenter Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, beruhen auf den derzeit bekannten Tatsachen und Umständen. Die Steuererklärungen basieren auf Auslegungen der Steuergesetze und -verordnungen und widerspiegeln Schätzungen, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Schätzungen von Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten.

ZUR VERÄUSSERUNG GEHALTENE ODER MIT AUFGEBEBENEN GESCHÄFTSBEREICHEN ZUSAMMENHÄNGENDE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Langfristige Vermögenswerte werden als zur Veräusserung gehaltene oder mit aufgegebenen Geschäftsbereichen zusammenhängende Vermögenswerte eingestuft, wenn sich ihr Buchwert grundsätzlich durch eine Veräusserung realisieren lässt und wenn eine Veräusserung als sehr wahrscheinlich gilt. Die Erfassung erfolgt zum Buch- oder beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten, je nachdem, welcher Wert tiefer ist. Zur Veräusserung gehaltene oder zu einer Veräusserungsgruppe gehörende Vermögenswerte werden nicht abgeschrieben.

STAND DER ÜBERNAHME VON WICHTIGEN NEUEN ODER GEÄNDERTEN IFRS-STANDARDS ODER -INTERPRETATIONEN

Die Einführung neuer oder geänderter Standards und Interpretationen, die für das am 1. Januar 2015 beginnende Geschäftsjahr anzuwenden sind, hatten keinen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung.

Die folgenden neuen IFRS-Standards werden gemäss der Analyse von Novartis von Bedeutung für den Konzern sein. Sie wurden bisher noch nicht vorzeitig angewendet.

- IFRS 9 *Finanzinstrumente* wird die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten erheblich verändern, die Ermittlung von Wertminderungen anhand eines zukunftsgerichteten Modells vorschreiben und den Ansatz für die Absicherung finanzieller Risiken und die entsprechende Dokumentation sowie die Erfassung bestimmter Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts verändern. Der Stichtag für die verpflichtende Umsetzung der als Teil von IFRS 9 erlassenen Anforderungen ist der 1. Januar 2018, wobei eine vorzeitige Anwendung des Standards zulässig ist. Zurzeit prüft der Konzern den Einfluss von IFRS 9.
- IFRS 15 *Umsatzerlöse aus Verträgen mit Kunden* ändert die Anforderungen an die Erfassung von Umsätzen und legt Grundsätze für die Offenlegung von Informationen über Art, Höhe, Zeitpunkt und Wahrscheinlichkeit von Umsätzen und Geldflüssen aus Verträgen mit Kunden fest. Der Standard ersetzt IAS 18 *Umsatzerlöse* und

IAS 11 *Fertigungsaufträge* sowie die entsprechenden Interpretationen. Der Standard ist für alle Jahreszeiträume anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen, wobei eine vorzeitige Anwendung zulässig ist. Zurzeit prüft der Konzern den Einfluss der Einführung von IFRS 15.

- IFRS 16 *Leasingverhältnisse* verändert die Jahresrechnung wesentlich. Denn der Grossteil der Leasingverhältnisse wird zu Vermögenswerten, die ein entsprechendes Nutzungsrecht am Leasingobjekt beinhalten und daher bilanzwirksam erfasst werden müssen. IFRS 16 ersetzt IAS 17 *Leasingverhältnisse* und ist ab dem 1. Januar 2019 anzuwenden. Eine vorzeitige Anwendung ist zulässig für Unternehmen, die auch IFRS 15 *Erlöse aus Verträgen mit Kunden* anwenden. Zurzeit prüft der Konzern den Einfluss der Einführung von IFRS 16.

Es liegen keine anderen IFRS-Standards oder -Interpretationen vor, die noch nicht anzuwenden sind und voraussichtlich einen wesentlichen Einfluss auf den Konzern haben werden.

2. Bedeutende Transaktionen

BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2015

TRANSAKTIONEN ZUR PORTFOLIUMGESTALTUNG

Transaktion mit Eli Lilly and Company

Am 1. Januar 2015 schloss Novartis ihre im April 2014 angekündigte Transaktion mit Eli Lilly and Company (Lilly), USA, zur Veräusserung ihres Animal-Health-Geschäfts für USD 5,4 Milliarden in bar ab. Dies führte zu einem Vorsteuergewinn von USD 4,6 Milliarden, der im operativen Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst wird.

Transaktionen mit GlaxoSmithKline plc

Am 2. März 2015 schloss Novartis ihre im April 2014 angekündigten Transaktionen mit GlaxoSmithKline plc (GSK), Grossbritannien, mit den folgenden Konsequenzen ab:

Pharmaceuticals – Übernahme der Onkologieprodukte von GSK

Novartis übernahm die Onkologieprodukte und bestimmte damit verbundene Vermögenswerte von GSK für insgesamt USD 16,0 Milliarden in bar. Bis zu USD 1,5 Milliarden dieser Barzahlung im Erwerbszeitpunkt sind vom Erreichen bestimmter Meilensteine abhängig. Der beizulegende Zeitwert dieser potenziell erstattungsfähigen Zahlung beträgt USD 0,1 Milliarden. Im Rahmen der Vereinbarung erhält Novartis zudem das Vorverhandlungsrecht auf die Entwicklungskooperation oder Vermarktung im Zusammenhang mit der aktuellen und künftigen onkologischen F&E-Pipeline (ohne onkologische Impfstoffe) von GSK. Das Vorverhandlungsrecht ist ab dem Abschlussdatum der Übernahme auf 12,5 Jahre befristet. Die Kaufpreisaufteilung des beizulegenden Zeitwerts der entrich-

teten Gegenleistung in Höhe von USD 15,9 Milliarden ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 13,5 Milliarden und Goodwill von USD 2,4 Milliarden. Seit der Übernahme erzielte das Geschäft einen Nettoumsatz von USD 1,8 Milliarden. Das Management schätzt, dass sich der Nettoumsatz für das Gesamtjahr 2015 auf USD 2,1 Milliarden belaufen hätte, wenn die Onkologieprodukte zu Beginn der Berichtsperiode 2015 übernommen worden wären. Die operativen Nettoergebnisse auf berichteter Basis seit der Übernahme waren nicht wesentlich.

Vaccines – Veräusserung des Impfstoffgeschäfts

Novartis hat ihren Geschäftsbereich Vaccines (ohne das Grippeimpfstoffgeschäft) für bis zu USD 7,1 Milliarden plus Lizenzgebühren an GSK veräussert. Der Betrag von USD 7,1 Milliarden setzt sich aus einer bei Abschluss geleisteten Zahlung von USD 5,25 Milliarden und bis zu USD 1,8 Milliarden an künftigen Meilensteinzahlungen zusammen. Der beizulegende Zeitwert dieser bedingten künftigen Meilensteinzahlungen und Lizenzgebühren beträgt USD 1,0 Milliarden, was für die erhaltene Gegenleistung einen beizulegenden Zeitwert von USD 6,25 Milliarden ergibt. In diesem Betrag enthalten ist eine Ende März 2015 eingegangene Meilensteinzahlung in Höhe von USD 450 Millionen. Der Verkauf dieses Geschäfts führte zu einem Vorsteuergewinn von USD 2,8 Milliarden, der im operativen Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst wird.

Das Grippeimpfstoffgeschäft von Novartis ist von der Übernahme des Impfstoffgeschäfts durch GSK Vaccines ausgeschlossen. Allerdings hat GSK mit Novartis eine Optionsvereinbarung auf das Grippeimpfstoffgeschäft von Novartis

2. Bedeutende Transaktionen (Fortsetzung)

abgeschlossen. Dieser Vereinbarung zufolge hätte Novartis GSK einseitig zur Übernahme des gesamten oder einzelner Teile des Grippeimpfstoffgeschäfts für einen Betrag von bis zu USD 250 Millionen verpflichten können (die „Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft“), falls die nachfolgend besprochene Veräußerung an CSL Limited, Australia („CSL“), nicht abgeschlossen worden wäre. Die Optionsfrist betrug 18 Monate ab Abschluss der Transaktion mit GSK, endete aber mit dem Verkauf des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL am 31. Juli 2015. Novartis zahlte GSK für die Gewährung der Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft einen Preis von USD 5 Millionen.

Consumer Health – Zusammenschluss von Novartis OTC mit dem Consumer-Healthcare-Bereich von GSK in einem Joint Venture

Novartis und GSK haben vereinbart, im Rahmen eines Joint Venture zwischen Novartis OTC und dem Geschäftsbereich Consumer Healthcare von GSK ein gemeinsames Consumer-Healthcare-Geschäft aufzubauen. Am 2. März 2015 wurde eine neue Gesellschaft durch Einbringung von Geschäftsbetrieben von Novartis und GSK gegründet. Novartis ist mit 36,5% an der neuen Gesellschaft beteiligt. Novartis hat die Einbringung von 63,5% ihrer Division OTC im Gegenzug für 36,5% des Consumer-Healthcare-Geschäfts von GSK mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Basierend auf den Schätzungen der ausgetauschten beizulegenden Zeitwerte wurde eine Beteiligung an einer assoziierten Gesellschaft von USD 7,6 Milliarden erfasst. Der resultierende Vorsteuergewinn, nach Abzug transaktionsbezogener Kosten, von USD 5,9 Milliarden wird im operativen Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst.

Novartis besetzt vier von elf Posten im Verwaltungsrat der Joint-Venture-Gesellschaft. Darüber hinaus hat Novartis die üblichen Minderheitenrechte sowie Austrittsrechte aufgrund eines vorab festgelegten marktbasierenden Preismechanismus.

Die Investition wird nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wobei für das letzte Quartal des Jahres geschätzte Ergebnisse zur Anwendung kommen. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von dieser Schätzung werden bei Verfügbarkeit in der Konzernrechnung des Jahres 2016 berichtet.

Zusätzliche Kosten im Zusammenhang mit GSK

Durch die Transaktion mit GSK fielen zusätzliche Transaktionskosten von USD 0,6 Milliarden an, die als Aufwand erfasst wurden.

Transaktion mit CSL

Am 26. Oktober 2014 schloss Novartis eine Vereinbarung mit CSL ab, welche die Veräußerung des Grippeimpfstoffgeschäfts von Vaccines für USD 275 Millionen an CSL vorsieht. Der Abschluss einer separaten Veräußerungsvereinbarung mit CSL führte dazu, dass das Geschäft mit Grippeimpfstoffen von Vaccines als eigenständige Veräußerungsgruppe eingestuft wurde, die aus einer Gruppe geldflussgenerierender Einheiten

innerhalb der Division Vaccines besteht, und machte eine separate Bewertung der Nettovermögenswerte des Grippeimpfstoffgeschäfts von Vaccines erforderlich. Dies hatte die Erfassung einer ausserordentlichen Wertminderung von USD 1,1 Milliarden im Jahr 2014 zur Folge, da der geschätzte Nettobuchwert des Nettovermögens des Grippeimpfstoffgeschäfts von Vaccines über dem Verkaufspreis von USD 275 Millionen lag. Die Transaktion mit CSL wurde am 31. Juli 2015 abgeschlossen und führte zu einer teilweisen Wertaufholung in Höhe von USD 0,1 Milliarden der 2014 vorgenommenen Wertminderungen, die im operativen Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen enthalten ist.

ANDERE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2015

Pharmaceuticals – Übernahme von Spinifex Pharmaceuticals, Inc.

Am 29. Juni 2015 unterzeichnete Novartis eine Vereinbarung zur Übernahme von Spinifex Pharmaceuticals, Inc. (Spinifex), einem in der Entwicklungsphase befindlichen Privatunternehmen mit Sitz in den USA und Australien, dessen Schwerpunkt in der Entwicklung eines peripheren Ansatzes zur Behandlung neuropathischer Schmerzen liegt. Die Transaktion wurde am 24. Juli 2015 abgeschlossen und der Kaufpreis betrug insgesamt USD 312 Millionen. Die Summe bestand aus einer anfänglichen Barzahlung in Höhe von USD 196 Millionen und dem Nettobarwert der bedingten Gegenleistung in Höhe von USD 116 Millionen, die früheren Aktionären von Spinifex zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Die Kaufpreisaufteilung ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 263 Millionen und Goodwill von USD 49 Millionen. Die operativen Ergebnisse seit dem Übernahmedatum waren nicht wesentlich.

Pharmaceuticals – Übernahme von Admune Therapeutics LLC

Am 16. Oktober 2015 übernahm Novartis Admune Therapeutics LLC (Admune), ein Privatunternehmen mit Sitz in den USA, und erweiterte damit ihre Pipeline von Immuntherapien gegen Krebs. Der Kaufpreis betrug insgesamt USD 258 Millionen. Diese Summe besteht aus einer anfänglichen Barzahlung in Höhe von USD 140 Millionen und dem Nettobarwert der bedingten Gegenleistung in Höhe von USD 118 Millionen, die früheren Eigentümern von Admune zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Die Kaufpreisaufteilung ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 258 Millionen. Goodwill ergab sich keiner. Die operativen Ergebnisse seit dem Übernahmedatum waren nicht wesentlich.

BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2014

VACCINES – VERKAUF DER BLUTTRANSFUSIONS-DIAGNOSTIK-SPARTE

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis den am 11. November 2013 angekündigten Verkauf ihrer Bluttransfusionsdiag-

nostik-Sparte an das spanische Unternehmen Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden in bar ab. Der Vorsteuergewinn aus dieser Transaktion betrug etwa USD 0,9 Milliarden und wurde im operativen Ergebnis aus aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst.

PHARMACEUTICALS – ÜBERNAHME VON CoStim PHARMACEUTICALS, INC. (COSTIM)

Am 17. Februar 2014 übernahm Novartis alle ausstehenden Aktien von CoStim Pharmaceuticals, Inc., einem in Privatbesitz befindlichen Biotechnologieunternehmen mit Sitz in Cambridge, Massachusetts, USA, das daran arbeitet, immunhemmende Signale von Krebszellen mithilfe des Immunsystems zu eliminieren. Der Kaufpreis lag bei insgesamt USD 248 Millionen (ohne übernommene Barmittel). Diese Summe besteht aus einer anfänglichen Barzahlung und dem Nettobarwert der bedingten Gegenleistung in Höhe von USD 153 Millionen, die früheren Aktionären von CoStim zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Aus der Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 152 Millionen (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 96 Millionen. Die operativen Ergebnisse seit der Übernahme waren nicht wesentlich.

PHARMACEUTICALS – VERÄUSSERUNG DER BETEILIGUNG AN IDENIX PHARMACEUTICALS, INC. (IDENIX)

Am 5. August 2014 schloss Merck & Co., USA, ein Übernahmeangebot für Idenix ab. Novartis veräußerte infolgedessen ihre Beteiligung in Höhe von 22% an Idenix und realisierte einen Gewinn von rund USD 0,8 Milliarden, der im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wurde.

ALCON – ÜBERNAHME VON WaveTec VISION SYSTEMS, INC. (WaveTec)

Am 16. Oktober 2014 übernahm Alcon alle ausstehenden Aktien von WaveTec, einem in Privatbesitz befindlichen Unternehmen, für USD 350 Millionen in bar. Die Kaufpreisaufteilung ergab identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 180 Millionen und Goodwill von USD 170 Millionen. Die operativen Ergebnisse seit dem Übernahmedatum waren nicht wesentlich.

CORPORATE – VERÄUSSERUNG DER BETEILIGUNG AN LTS LOHMANN THERAPIE-SYSTEME AG (LTS)

Am 5. November 2014 veräußerte Novartis ihre Beteiligung an LTS in Höhe von 43% und realisierte einen Gewinn von rund USD 0,4 Milliarden, der im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wurde.

3. Gliederung der Kennzahlen 2015 und 2014

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in drei Berichtssegmente unterteilt. Über die Aktivitäten der Einheit Corporate wird separat berichtet.

Die Berichtssegmente werden im Einklang mit der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger des Unternehmens (Chief Operating Decision Maker), nämlich die Geschäftsleitung von Novartis, dargestellt. Die Berichtssegmente werden separat geführt, weil die Produkte, die sie erforschen, entwickeln, herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden.

Die Geschäftsleitung von Novartis ist für die Verteilung der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung der Berichtssegmente verantwortlich.

Die Berichtssegmente werden im Folgenden erläutert:

Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von patentierten verschreibungspflichtigen Arzneimitteln. Die Division Pharmaceuticals gliedert sich in globale Geschäftsbereiche, die für die Vermarktung verschiedener Produkte zuständig sind. Diese Geschäftsbereiche sind: Onkologie, Neurologie, Netzhauterkrankungen, Immunologie und Dermatologie, Atemwegserkrankungen, Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen, etablierte Medikamente sowie Zell- und Gentherapien.

Alcon erforscht, entdeckt, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte. Die Division Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet Produkte auf den Gebieten Augenchirurgie, ophthalmologische Pharmazeutika sowie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflege an. Die Division Alcon ist in die drei folgenden globalen Geschäftsbereiche gegliedert: Im Bereich Surgical entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Geräte, Instrumente, Einwegartikel und Intraokularlinsen für die Augenchirurgie. Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals entdeckt, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Arzneimittel zur Behandlung chronischer und akuter Augenerkrankungen sowie rezeptfreie Augenmedikamente. Im Bereich Vision Care entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel.

Sandoz entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und durchsetzbare Patente geschützt sind. Die Division Sandoz ist weltweit in drei Geschäftsbereiche gegliedert: Retail Generics, Anti-Infectives und Biopharmaceuticals & Oncology Injectables. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie der Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente an Dritte. Der Bereich Retail Generics umfasst die Gebiete Dermatologie, Atemwegsmedikamente und Augenheilmittel sowie Medikamente für das Herz-Kreislauf-System, den Stoffwechsel, das zentrale Nerven-

3. Gliederung der Kennzahlen 2015 und 2014 (Fortsetzung)

system und den Magen-Darm-Trakt sowie für Schmerz- und Hormontherapien. Hinzu kommen Antiinfektiva, die als Fertigarzneimittel an Dritte verkauft werden. Der Bereich Anti-Infectives von Sandoz produziert Arzneimittelwirkstoffe und Zwischenprodukte (überwiegend Antibiotika) für die interne Verwendung durch Retail Generics und den Vertrieb durch Drittanbieter. Im Bereich Biopharmaceuticals entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz Produkte, die auf Proteinen sowie biotechnologischen Verfahren basieren und auch als Biosimilars bekannt sind. Ausserdem werden mit biotechnologischen Verfahren Präparate für andere Unternehmen hergestellt. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit Corporate beinhalten die Aufwendungen für den Konzernhauptstz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keinem Segment zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Vorsorgeverpflichtungen, Verpflichtungen zu Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden und Sponsorenverpflichtungen. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Segmente vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind daher hauptsächlich Nettoliquidität (flüssige Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie laufende und latente Steuerschulden bzw. -ansprüche und nicht segmentspezifische Rückstellungen für Umweltsanierungen und Vorsorgeverpflichtungen.

Unterstützt werden unsere Divisionen von den Novartis Institutes for BioMedical Research und von Novartis Business Services.

- Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) wurden 2003 gegründet und haben ihren Hauptsitz in Cambridge, Massachusetts. Die NIBR führen die Forschungsaktivitäten der Divisionen Pharmaceuticals und Alcon durch.
- Die Novartis Business Services (NBS) wurden im Juli 2014 gegründet und nahmen im Januar 2015 ihren Betrieb als Shared-Services-Organisation auf, die konzernweit geschäftsunterstützende Dienstleistungen erbringt. Hierzu gehören IT-, Immobilien- und Gebäudedienstleistungen, die Beschaffung, Produktlebenszyklus-Dienstleistungen, Personaldienstleistungen sowie die

operative Finanzberichterstattung und das Rechnungswesen.

Aufgrund der in Erläuterung 2 dargestellten Transaktionen zur Portfolioumgestaltung hat Novartis die Finanzergebnisse für „aufgegebene“ und „fortzuführende“ Geschäftsbereiche im laufenden Jahr und im Vorjahr in der Konzernrechnung separat ausgewiesen:

Die fortzuführenden Geschäftsbereiche umfassen:

- Pharmaceuticals: Innovative patentgeschützte verschreibungspflichtige Arzneimittel
- Alcon: Chirurgische, ophthalmologische pharmazeutische und Augenpflegeprodukte
- Sandoz: Generika
- Aktivitäten der Einheit Corporate

Die aufgegebenen Geschäftsbereiche umfassen:

- Vaccines: Humanimpfstoffe zur Krankheitsvorbeugung und die Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte. Davon ausgenommen sind bestimmte geistige Eigentumsrechte und damit verbundene andere Erlöse der Division Vaccines, die nun im Rahmen der Aktivitäten von Corporate ausgewiesen werden.
- Consumer Health: OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit). Diese beiden Divisionen wurden separat geführt. Allerdings erreichte keine ein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Berichtssegment erfolgte.
- Corporate: Bestimmte transaktionsbedingte und andere Aufwendungen im Zusammenhang mit der Portfolioumgestaltung

Die in Erläuterung 1 genannten Rechnungslegungsgrundsätze werden in der Berichterstattung über die Segmentergebnisse verwendet. Die Umsätze zwischen den Segmenten werden zu als marktüblich erachteten Bedingungen getätigt. Die Geschäftsleitung von Novartis ermittelt die Leistung der Segmente und verteilt die Ressourcen auf Basis verschiedener Messgrössen wie Nettoumsatz, operatives Ergebnis und Nettobetriebsvermögen unter den Segmenten. Das Nettobetriebsvermögen der Segmente setzt sich hauptsächlich aus Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten, Vorräten und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen betrieblichen Forderungen abzüglich der betrieblichen Verbindlichkeiten zusammen.

GLIEDERUNG – KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz		Corporate (inkl. Eliminationen)		Konzern	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Nettoumsatz fortzuführender Geschäftsbereiche mit Dritten	30 445	31 791	9 812	10 827	9 157	9 562			49 414	52 180
Umsatz mit anderen Segmenten	137	262	45	49	128	286	-284	-358	26	239
Nettoumsatz fortzuführender Geschäftsbereiche	30 582	32 053	9 857	10 876	9 285	9 848	-284	-358	49 440	52 419
Andere Erlöse	790	629	25	34	25	12	107	540	947	1 215
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-7 379	-6 889	-5 153	-5 193	-5 325	-5 751	453	488	-17 404	-17 345
Bruttoergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	23 993	25 793	4 729	5 717	3 985	4 109	276	670	32 983	36 289
Marketing & Verkauf	-7 789	-8 178	-2 398	-2 474	-1 585	-1 725			-11 772	-12 377
Forschung & Entwicklung	-7 232	-7 331	-926	-928	-777	-827			-8 935	-9 086
Administration & allgemeine Kosten	-937	-1 009	-544	-613	-346	-376	-648	-618	-2 475	-2 616
Übrige Erträge	1 145	734	58	79	109	97	737	481	2 049	1 391
Übrige Aufwendungen	-1 583	-1 538	-125	-184	-381	-190	-784	-600	-2 873	-2 512
Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche	7 597	8 471	794	1 597	1 005	1 088	-419	-67	8 977	11 089
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften		812			2	4	264	1 102	266	1 918
Zinsaufwand									-655	-704
Übriger Finanzertrag und -aufwand									-454	-31
Gewin vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche									8 134	12 272
Steuern									-1 106	-1 545
Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche									7 028	10 727
Reingewinn/-verlust aufgege- bener Geschäftsbereiche									10 766	-447
Reingewinn									17 794	10 280
<i>Zuzurechnen:</i>										
<i>Aktionären der Novartis AG</i>									17 783	10 210
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>									11	70
Enthalten im Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche:										
Zinsertrag									33	33
Abschreibungen auf Sachanlagen	-796	-856	-280	-307	-277	-317	-117	-106	-1 470	-1 586
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-1 305	-287	-2 079	-2 080	-362	-403	-9	-5	-3 755	-2 775
Wertminderungen auf Sachanlagen, netto	39	-15	-1	1	-97	-7	-21	-23	-80	-44
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten, netto	-19	-231	-120	-7	-27	-39			-166	-277
Wertminderungen und Gewinne aus Anpassungen finanzieller Vermögen- werte an beizulegenden Zeitwert, netto	-32	-20					-1	-72	-48	-104
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	-206	-433	-51	-64	-93	-4	-49	-3	-399	-504
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis und Alcon Aktienpläne	-600	-685	-86	-92	-53	-51	-164	-179	-903	-1 007

3. Gliederung der Kennzahlen 2015 und 2014 (Fortsetzung)

GLIEDERUNG – KONSOLIDIERTE BILANZEN

(Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz		Corporate (inkl. Eliminationen)		Konzern	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Vermögenswerte fortzuführender Geschäftsbereiche	41 552	25 657	40 330	42 494	17 688	18 771	31 986	31 664	131 556	118 586
Vermögenswerte aufgebener Geschäftsbereiche										6 801
Total Vermögenswerte	41 552	25 657	40 330	42 494	17 688	18 771	31 986	31 664	131 556	125 387
Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche	- 10 798	- 10 532	- 2 403	- 2 709	- 3 545	- 3 449	- 37 688	- 35 435	- 54 434	- 52 125
Verbindlichkeiten aufgebener Geschäftsbereiche										- 2 418
Total Verbindlichkeiten	- 10 798	- 10 532	- 2 403	- 2 709	- 3 545	- 3 449	- 37 688	- 35 435	- 54 434	- 54 543
Total Eigenkapital									77 122	70 844
Nettoschulden									16 484	6 549
Nettobetriebsvermögen	30 754	15 125	37 927	39 785	14 143	15 322			93 606	77 393
Enthalten in Vermögenswerten und Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche ¹ :										
Total Sachanlagen	9 985	9 732	2 504	2 413	2 788	3 123	705	715	15 982	15 983
Zugang von Sachanlagen ²	1 309	1 676	565	517	421	531	224	180	2 519	2 904
Total Goodwill und immaterielle Vermögenswerte	21 345	6 096	33 604	35 642	10 410	11 378	32	27	65 391	53 143
Zugang von Goodwill und immateriellen Vermögenswerten ²	994	493	110	192	44	110	11	4	1 159	799
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	8	11			15	16	15 291	8 405	15 314	8 432
Zugang von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften ²	5	9					57	44	62	53
Flüssige Mittel, Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente							5 447	13 862	5 447	13 862
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente							21 931	20 411	21 931	20 411
Laufende Ertragssteuerschulden und latente Steuerschulden							8 072	8 175	8 072	8 175

¹ Die Positionen spiegeln die auf Seite 196 beschriebene Zuordnung zu fortzuführenden Geschäftsbereichen wider.

² Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

In der folgenden Tabelle werden diejenigen Länder aufgeführt, die einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Grössen des Konzerns hatten, sowie regionale Informationen für die Berichtsperiode, die am 31. Dezember 2015 bzw. 2014 endete:

Mio. USD	Nettoumsatz ¹				Total ausgewählte langfristige Vermögenswerte ²			
	2015	%	2014	%	2015	%	2014	%
Land								
Schweiz	774	2	658	1	47 054	49	34 399	44
USA	18 079	37	17 337	33	28 677	30	28 329	37
Grossbritannien	1 277	3	1 379	3	7 769	8	612	1
Deutschland	3 262	7	3 742	7	2 908	3	3 365	4
Frankreich	2 269	5	2 638	5	188		228	
Japan	3 163	6	3 781	7	142		141	
Übrige	20 590	40	22 645	44	9 949	10	10 484	14
Konzern	49 414	100	52 180	100	96 687	100	77 558	100
Region								
Europa	16 472	33	18 690	36	63 681	66	45 040	58
Amerika	22 414	45	22 218	43	30 375	31	30 074	39
Asien/Afrika/Australasien	10 528	22	11 272	21	2 631	3	2 444	3
Konzern	49 414	100	52 180	100	96 687	100	77 558	100

¹ Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

² Total Sachanlagen, Goodwill, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften.

Auf die drei grössten Kunden des Konzerns entfallen etwa 14%, 11% und 5% des Nettoumsatzes (2014: 12%, 11% und 5%). In beiden Jahren machte kein anderer Kunde 5% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf genau diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2015 entfielen auf sie 13%, 9% bzw. 6% (2014: 13%, 9% bzw. 5%) der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

3. Gliederung der Kennzahlen 2015 und 2014 (Fortsetzung)

NETTOUMSATZ VON PHARMACEUTICALS NACH GESCHÄFTSBEREICHEN

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung USD %
Onkologie			
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 658	4 746	- 2
<i>Tasigna</i>	1 632	1 529	7
Zwischentotal Geschäftsbereich Bcr-Abl	6 290	6 275	0
<i>Sandostatin</i>	1 630	1 650	- 1
<i>Votubia/Afinitor</i>	1 607	1 575	2
<i>Exjade</i>	917	926	- 1
<i>Votrient</i>	565	0	n. a.
<i>Tafinlar/Mekinist</i>	453	0	n. a.
<i>Jakavi</i>	410	279	47
<i>Revolade/Promacta</i>	402	0	n. a.
<i>Femara</i>	304	380	- 20
<i>Zykadia</i>	79	31	155
Übrige	819	587	40
Total Onkologie	13 476	11 703	15
Neurologie			
<i>Gilenya</i>	2 776	2 477	12
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	728	1 009	- 28
<i>Comtan/Stalevo</i>	294	371	- 21
Übrige	141	243	- 42
Total Neurologie	3 939	4 100	- 4
Netzhauterkrankungen			
<i>Lucentis</i>	2 060	2 441	- 16
Übrige	50	63	- 21
Total Netzhauterkrankungen	2 110	2 504	- 16
Immunologie und Dermatologie			
<i>Neoral/Sandimmun(e)</i>	570	684	- 17
<i>Myfortic</i>	441	543	- 19
<i>Certican/Zortress</i>	335	327	2
<i>Cosentyx</i>	261	0	n. a.
<i>Ilaris</i>	236	199	19
Übrige	160	173	- 8
Zwischentotal Immunologie und Dermatologie ohne Everolimus Stent	2 003	1 926	4
Everolimus Stent	134	205	- 35
Total Immunologie und Dermatologie	2 137	2 131	0

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	Veränderung USD %
Atemwegserkrankungen			
<i>Ultibro Breezhaler</i>	260	118	120
<i>Arcapta Neohaler/Onbrez Breezhaler</i>	166	220	- 25
<i>Seebri Breezhaler</i>	150	146	3
Zwischentotal COPD¹ Portfolio	576	484	19
<i>Xolair²</i>	755	777	- 3
Übrige	263	320	- 18
Total Atemwegserkrankungen	1 594	1 581	1
Herz-Kreislauf-/Stoffwechsel- erkrankungen			
<i>Galvus</i>	1 140	1 224	- 7
<i>Entresto</i>	21	0	n. a.
Übrige	0	8	n. a.
Total Herz-Kreislauf-/Stoffwechsel- erkrankungen	1 161	1 232	- 6
Etablierte Medikamente			
<i>Diovan</i>	1 284	2 345	- 45
<i>Exforge</i>	1 047	1 396	- 25
<i>Voltaren</i>	558	632	- 12
<i>Ritalin/Focalin</i>	365	492	- 26
Übrige	2 774	3 675	- 25
Total etablierte Medikamente	6 028	8 540	- 29
Total Nettoumsatz Division	30 445	31 791	- 4

¹ Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung

² Der Nettoumsatz beinhaltet die *Xolair* Umsätze aller Indikationen (d.h. einschliesslich *Xolair* SAA und *Xolair* CSU, die vom Bereich Immunologie und Dermatologie gesteuert werden).

n. a. = nicht anwendbar

Das Produktportfolio anderer Segmente war 2015 und 2014 breit gestreut.

4. Assoziierte Gesellschaften

	Einfluss auf den Reingewinn		Einfluss auf das übrige Gesamtergebnis		Einfluss auf das Total Gesamtergebnis	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	343	599	- 149	- 51	194	548
GlaxoSmithKline Consumer Healthcare Holdings Ltd., Grossbritannien	- 79		- 4		- 83	
Idenix Pharmaceuticals, Inc., USA		812				812
LTS Lohmann Therapie-Systeme AG, Deutschland		436				436
Übrige	2	71		20	2	91
Assoziierte Gesellschaften fortzuführender Geschäftsbereiche	266	1 918	- 153	- 31	113	1 887

Novartis hält wesentliche Beteiligungen an der Roche Holding AG (Roche), Basel, und an GlaxoSmithKline Consumer Healthcare Holdings Ltd, Brentford, Middlesex, Grossbritannien, sowie bestimmte andere kleinere Beteiligungen, die als assoziierte Gesellschaften bilanziert werden.

	Bilanzwert	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	7 919	8 159
GlaxoSmithKline Consumer Healthcare Holdings Ltd., Grossbritannien	7 194	
Übrige	201	273
Total	15 314	8 432

ROCHE HOLDING AG

Am 31. Dezember 2015 und 2014 betrug die Beteiligung des Konzerns an Roche 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,3% der am 31. Dezember 2015 und 2014 ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheine von Roche entspricht.

Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Novartis Konzernrechnung die aktuellen Finanzdaten von Roche für das Gesamtjahr 2015 noch nicht vorlagen, wird der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basierend auf Analystenumfragen geschätzt. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen werden bei Verfügbarkeit in der Konzernrechnung des Jahres 2016 berichtet.

Die folgenden Tabellen zeigen zusammengefasste Finanzinformationen von Roche, einschliesslich der aktuellen Werte der zum Zeitpunkt des Erwerbs der Aktien vorgenommenen Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert, für das am 31. Dezember 2014 endende Berichtsjahr und für die sechs Monate bis zum 30. Juni 2015, da für das gesamte Geschäftsjahr 2015 noch keine Daten vorliegen:

	Kurzfristige Vermögenswerte	Langfristige Vermögenswerte	Kurzfristige Verbindlichkeiten	Langfristige Verbindlichkeiten
	Mrd. CHF	Mrd. CHF	Mrd. CHF	Mrd. CHF
31. Dezember 2014	31,1	63,5	23,1	31,0
30. Juni 2015	25,2	61,3	21,7	28,0

	Umsatz Mrd. CHF	Reingewinn Mrd. CHF	Übriges Gesamtergebnis Mrd. CHF	Total Gesamtergebnis Mrd. CHF
31. Dezember 2014	47,5	7,3	- 2,3	5,0
30. Juni 2015	23,6	4,1	- 1,1	3,0

Eine Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Erwerbs der Beteiligung. Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2015 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten Nettovermögen von Roche	2 314
Anteil von Novartis an den neu bewerteten immateriellen Vermögenswerten	1 039
Impliziter Novartis Goodwill	2 879
Aktueller Wert des Anteils am identifizierbaren Nettovermögen und Goodwill	6 232
Kumulierte Anpassungen aufgrund Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen abzüglich erhaltener Dividenden	1 687
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2015	7 919

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus vermarkteten Produkten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Im Jahr 2015 beliefen sich die im Zusammenhang mit der Gewinnausschüttung 2014 von Roche erhaltenen Dividenden auf USD 429 Millionen (2014: USD 473 Millionen im Zusammenhang mit der Gewinnausschüttung 2013).

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2015 und 2014 wirkt sich wie folgt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung aus:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	650	813
Anpassungen aus dem Vorjahr	- 157	- 56
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 41 Millionen (2014: USD 45 Millionen)	- 150	- 158
Einfluss auf den Reingewinn	343	599

4. Assoziierte Gesellschaften (Fortsetzung)

Am 31. Dezember 2015 betrug der börsennotierte Marktwert des Anteils von Novartis an Roche (Reuters-Symbol: RO.S) USD 14,9 Milliarden (2014: USD 14,4 Milliarden).

GLAXOSMITHKLINE CONSUMER HEALTHCARE HOLDINGS LTD

Am 2. März 2015 schloss Novartis ihre im April 2014 angekündigten Transaktionen mit GlaxoSmithKline plc (GSK), Grossbritannien, ab. Als Teil dieser Transaktionen haben Novartis und GSK vereinbart, im Rahmen eines Joint Venture zwischen Novartis OTC und dem Geschäftsbereich Consumer Healthcare von GSK einen gemeinsamen Consumer-Healthcare-Geschäftsbetrieb aufzubauen. Am 2. März 2015 wurde eine neue Gesellschaft namens GlaxoSmithKline Consumer Healthcare Holdings Ltd (GSK Consumer Healthcare) durch Einbringung von Geschäftsbetrieben von Novartis und GSK gegründet.

Novartis ist per 31. Dezember 2015 mit 36,5% an GSK Consumer Healthcare beteiligt und besetzt vier von elf Posten im Verwaltungsrat der Joint-Venture-Gesellschaft. Darüber hinaus hat Novartis die üblichen Minderheitenrechte sowie Austrittsrechte aufgrund eines vorab festgelegten marktbasierten Preismechanismus.

Novartis hat die Einbringung von 63,5% ihrer Division OTC im Gegenzug für 36,5% des Consumer-Healthcare-Geschäfts von GSK mit dem beizulegenden Zeitwert bewertet. Basierend auf den Schätzungen der ausgetauschten Werte wurde am 2. März 2015 eine Beteiligung an einer assoziierten Gesellschaft von USD 7,6 Milliarden erfasst.

Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2015 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten Nettovermögen von GSK Consumer Healthcare	957
Anteil von Novartis an den neu bewerteten immateriellen Vermögenswerten	4 273
Impliziter Novartis Goodwill	1 941
Aktueller Wert des Anteils am identifizierbaren Nettovermögen und Goodwill	7 171
Kumulierte Anpassungen aufgrund Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen	23
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2015	7 194

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus den immateriellen Vermögenswerten mit unbegrenzter Nutzungsdauer von GSK Consumer Healthcare. Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte mit begrenzter Nutzungsdauer werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Die folgenden Tabellen zeigen ungeprüfte Interimsfinanzinformationen von GSK Consumer Healthcare, einschliesslich der aktuellen Werte der zum Zeitpunkt des Erwerbs vorgenommenen Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert, für die sieben Monate bis zum 30. September 2015, da für das gesamte Geschäftsjahr 2015 noch keine Daten vorliegen:

	Kurzfristige Vermögenswerte Mrd. GBP	Langfristige Vermögenswerte Mrd. GBP	Kurzfristige Verbindlichkeiten Mrd. GBP	Langfristige Verbindlichkeiten Mrd. GBP
30. September 2015	3,3	21,3	1,8	2,1

	Umsatz Mio. GBP	Reingewinn Mio. GBP	Übriges Gesamtergebnis Mio. GBP	Total Gesamtergebnis Mio. GBP
30. September 2015	3 241	4	- 44	- 40

Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Novartis Konzernrechnung noch keine Finanzdaten von GSK Consumer Healthcare für das gesamte Jahr 2015 vorliegen, wird der Anteil des Konzerns am Nettoergebnis von GSK Consumer Healthcare für das Jahr basierend auf einer Projektion der letzten internen Managementberichterstattung geschätzt. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von dieser Schätzung werden bei Verfügbarkeit in der Konzernrechnung des Jahres 2016 berichtet.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2015 wirkt sich wie folgt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung aus:

	2015 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von GSK Consumer Healthcare in der Berichtsperiode	- 17
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten und Vorräten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 18 Millionen	- 62
Einfluss auf den Reingewinn	- 79

ANDERE ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

2014 wurden die Beteiligungen von 22% an Idenix Pharmaceuticals, Inc. und von 43% an LTS Lohmann Therapie-Systeme AG verkauft, wobei Gewinne von USD 812 Millionen und USD 421 Millionen realisiert wurden. Übrige beinhalten einen Gewinn von USD 64 Millionen auf Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften der Novartis Venture Funds, die ebenso wie andere Beteiligungen dieser Fonds seit dem 1. Januar 2014 zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden.

5. Zinsaufwand und übriger Finanzertrag und -aufwand

ZINSAUFWAND

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Zinsaufwand	- 669	- 701
Ertrag/(Aufwand) aufgrund Diskontierung langfristiger Verbindlichkeiten	14	- 3
Total Zinsaufwand	- 655	- 704

ÜBRIGER FINANZERTRAG UND -AUFWAND

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Zinsertrag	33	33
Dividendenertrag	1	1
Nettokapitalverluste auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 8	- 2
Ertrag aus Termingeschäften und Optionen	1	1
Wertminderungen auf Rohstoffen und zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 132	
Übriger Finanzaufwand	- 23	- 25
Monetärer Verlust aus der Rechnungslegung für Hochinflation	- 72	- 61
Währungsergebnis, netto	- 254	22
Total übriger Finanzertrag und -aufwand	- 454	- 31

6. Steuern

GEWINN VOR STEUERN

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Schweiz	5 765	5 245
Ausland	2 369	7 027
Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche	8 134	12 272
Gewinn/(Verlust) vor Steuern aufgegebener Geschäftsbereiche	12 479	- 351
Total Gewinn vor Steuern	20 613	11 921

LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Schweiz	- 317	- 661
Ausland	- 1 333	- 1 952
Laufender Ertragssteueraufwand fortzuführender Geschäftsbereiche	- 1 650	- 2 613
Schweiz	- 68	309
Ausland	612	759
Latenter Steuerertrag fortzuführender Geschäftsbereiche	544	1 068
Ertragssteueraufwand fortzuführender Geschäftsbereiche	- 1 106	- 1 545
Ertragssteueraufwand aufgegebener Geschäftsbereiche	- 1 713	- 96
Total Ertragssteueraufwand	- 2 819	- 1 641

ANALYSE DES STEUERSATZES

Die folgenden Elemente erklären im Wesentlichen die Differenz zwischen dem erwarteten Konzernsteuersatz (der sich in

jedem Jahr verändern kann, da er als gewichteter Durchschnittssteuersatz basierend auf dem Gewinn vor Steuern einer jeden Konzerngesellschaft berechnet wird) und dem effektiven Steuersatz:

	2015 %	2014 %
Erwarteter Steuersatz	12,4	11,7
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	3,5	2,9
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	- 0,2	- 0,3
Auswirkungen von zu reduzierten Sätzen versteuertem Ertrag	- 0,3	- 0,6
Auswirkungen von Steuergutschriften und -abzügen	- 2,7	- 1,8
Auswirkungen von Steuersatzänderungen auf die Eröffnungsbilanz	- 0,5	
Auswirkungen von 2017 auslaufenden Steuervorteilen	- 0,4	- 0,8
Auswirkungen nicht abzugsfähiger Verluste in Venezuela	1,2	
Auswirkungen Abschreibungen und Wertaufholungen von Beteiligungen an konsolidierten Gesellschaften	- 0,9	0,9
Vorjahres- und übrige Positionen	1,5	0,6
Effektiver Steuersatz fortzuführender Geschäftsbereiche	13,6	12,6
Effektiver Steuersatz aufgegebener Geschäftsbereiche	13,7	- 27,4
Effektiver Steuersatz	13,7	13,8

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2015 und 2014 um USD 15 Millionen bzw. USD 34 Millionen.

7. Gewinn pro Aktie

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie wird mittels Division des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Berichtsperiode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird die durchschnittliche Anzahl der vom Konzern erworbenen und als eigene Aktien gehaltenen Aktien von den ausgegebenen Aktien abgezogen.

	2015	2014
Unverwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 403	2 426
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn/-verlust (Mio. USD)		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	7 025	10 654
– Aufgegebene Geschäftsbereiche	10 758	– 444
– Total	17 783	10 210
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	2,92	4,39
– Aufgegebene Geschäftsbereiche	4,48	– 0,18
– Total	7,40	4,21

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass alle gesperrten Aktien erdient werden und die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf ausgegebene Novartis Aktien erfolgt.

	2015	2014
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 403	2 426
Anpassung um in der Erdienung befindliche gesperrte Aktien und Verwässerungseffekt von Aktienoptionen (in Mio.)	35	44
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio.)	2 438	2 470
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn/-verlust (Mio. USD)		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	7 025	10 654
– Aufgegebene Geschäftsbereiche	10 758	– 444
– Total	17 783	10 210
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	2,88	4,31
– Aufgegebene Geschäftsbereiche	4,41	– 0,18
– Total	7,29	4,13

2014 und 2015 wurden keine Optionen von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausgenommen, da in beiden Jahren alle Optionen einen Verwässerungseffekt aufwiesen.

8. Veränderungen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung

Die konsolidierte Gesamtergebnisrechnung enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und alle weiteren in der konsolidierten Bilanz erfassten Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen werden. Diese enthalten Anpassungen von

Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert, versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden sowie Währungsumrechnungsdifferenzen nach Abzug der Steuern.

Die folgende Tabelle fasst die den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Wertanpassungen und Währungsumrechnungsdifferenzen zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Versicherungs- mathematische Verluste aus leistungsorien- tierten Vor- sorgeplänen Mio. USD	Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Total Wert- anpassungen Mio. USD
Wertanpassungen per 1. Januar 2014	344	- 59	- 4 544	4 625	366
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	89	21			110
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen ¹			- 822		- 822
Währungsumrechnungsdifferenzen ²				- 2 219	- 2 219
Total Wertanpassungen 2014	89	21	- 822	- 2 219	- 2 931
Wertanpassungen per 31. Dezember 2014	433	- 38	- 5 366	2 406	- 2 565
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	28	20			48
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen ¹			- 147		- 147
Währungsumrechnungsdifferenzen ²				- 1 659	- 1 659
Total Wertanpassungen 2015	28	20	- 147	- 1 659	- 1 758
Wertanpassungen im Zusammenhang mit Veräusserungen			100		100
Wertanpassungen per 31. Dezember 2015	461	- 18	- 5 413	747	- 4 223

¹ Versicherungsmathematische Gewinne (netto) in Höhe von USD 10 Millionen (2014: USD 65 Millionen versicherungsmathematische Verluste [netto]) entfallen auf aufgegebene Geschäftsbereiche.

² Währungsumrechnungsverluste in Höhe von USD 29 Millionen (2014: Verluste in Höhe von USD 37 Millionen) entfallen auf aufgegebene Geschäftsbereiche.

8. Veränderungen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung (Fortsetzung)

8.1) Die Anpassungen der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2015 und 2014 wie folgt zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2015	433	- 38	395
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	- 130		- 130
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	80		80
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	- 8		- 8
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	- 1		- 1
– übrigen verkauften Finanzanlagen	- 103		- 103
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		21	21
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Finanzanlagen	194		194
Latente Steuern auf obige Positionen	- 4	- 1	- 5
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode	28	20	48
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2015	461	- 18	443

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2014	344	- 59	285
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	- 3		- 3
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	91		91
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	5		5
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	- 4		- 4
– übrigen verkauften Finanzanlagen	- 81		- 81
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		23	23
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Finanzanlagen	87		87
Latente Steuern auf obige Positionen	- 6	- 2	- 8
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode	89	21	110
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2014	433	- 38	395

8.2) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, vor allem an der Roche Holding AG und an Glaxo-SmithKline Consumer Healthcare Holdings Ltd. Der Anteil des Konzerns an den Veränderungen im übrigen Gesamtergebnis dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in den entsprechenden Kategorien der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst. Die Währungsumrechnungsdifferenzen und Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Beträgen des Konzerns enthalten. Alle anderen Veränderungen in den Gesamtergebnisrechnungen dieser Gesellschaften werden direkt und nach Steuern in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst und unter der Position „Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern“ ausgewiesen. Im Berichtsjahr ergaben diese Veränderungen einen Verlust von USD 48 Millionen (2014: Verlust von USD 5 Millionen).

8.3) Aufgrund der Veräußerungen von Konzerngesellschaften wurde im Jahr 2015 ein Verlust von USD 10 Millionen aus den kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in die Erfolgsrechnung übertragen (2014: null).

2015 wurden Währungsumrechnungsverluste von assoziierten Gesellschaften in Höhe von USD 97 Millionen erfasst (2014: Verlust von USD 31 Millionen).

8.4) Neubewertungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	- 252	- 999
Leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden vor Steuern	168	- 235
Steuern auf obige Positionen	- 63	412
Total nach Steuern	- 147	- 822

8.5) Die folgende Tabelle zeigt die Beiträge assoziierter Gesellschaften zum übrigen Gesamtergebnis:

Erläuterungen	2015 USD Mio.	2014 USD Mio.
Auf assoziierte Gesellschaften entfallende Anpassungen zum beizulegenden Zeitwert	- 8	5
Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.2 - 48	- 5
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 97	- 31
Auf assoziierte Gesellschaften entfallendes übriges Gesamtergebnis	4 - 153	- 31

9. Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals

9.1) An der Generalversammlung 2015 wurde für das am 31. Dezember 2014 endende Geschäftsjahr eine Dividende von CHF 2,60 pro Aktie genehmigt. Dies führte 2015 zu einer Dividendenzahlung in Höhe von insgesamt USD 6,6 Milliarden (2014: USD 6,8 Milliarden bei einer Dividende von CHF 2,45 pro Aktie). Der für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehende Betrag basiert auf dem zur Ausschüttung verfügbaren Bilanzgewinn der Novartis AG und wird im Einklang mit den Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts festgelegt.

9.2) Im Jahr 2015 wurden 63,6 Millionen Aktien für USD 6,1 Milliarden gekauft (2014: 79,2 Millionen Aktien für USD 6,9 Milliarden). Hiervon wurden 9,6 Millionen Aktien für USD 897 Millionen über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange zurückgekauft (2014: 46,8 Millionen Aktien für USD 4,1 Milliarden). 4,1 Millionen Aktien wurden für USD 417 Millionen von Mitarbeitenden gekauft, denen sie zuvor im Rahmen entsprechender Programme zugeteilt worden waren (2014: 5,4 Millionen Aktien für USD 473 Millionen). Zudem kaufte Novartis 49,9 Millionen Aktien im Wert von USD 4,8 Milliarden zurück (2014: 27,0 Millionen Aktien für USD 2,4 Milliarden). Dieser Rückkauf erfolgte über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange im Rahmen des im November 2013 angekündigten und im November 2015 abgeschlossenen Aktienrückkaufprogramms im Umfang von USD 5 Milliarden. Zugleich diente er auch dem Ausgleich des durch die aktienbasierten Beteiligungspläne verursachten Verwässerungseffekts.

9.3) 2015 wurde das Aktienkapital durch Annullierung von 29,2 Millionen Aktien, die in den Jahren 2013 und 2014 über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange zurückgekauft worden waren, herabgesetzt.

9.4) Im Rahmen ihres Aktienrückkaufprogramms im Umfang von USD 5 Milliarden hat Novartis 2014 eine unwiderrufliche nicht diskretionäre Vereinbarung mit einer Bank zum Rückkauf eigener Aktien über die zweite Handelslinie sowie zur Verminderung des durch die aktienbasierten Beteiligungspläne verursachten Verwässerungseffekts abgeschlossen. Die Verpflichtung im Rahmen dieser Vereinbarung belief sich per 31. Dezember 2014 auf USD 658 Millionen. Dieser Betrag entspricht den im Rahmen des Handelsplans erwarteten Aktienrückkäufen durch die Bank über einen rollierenden Zeitraum von 90 Tagen. Dieser Handelsplan wurde vollständig umgesetzt und ist ausgelaufen. Dadurch besteht per Dezember 2015 keine Eventualverbindlichkeit im Zusammenhang mit diesem Plan.

9.5) 27,0 Millionen Aktien wurden als Folge ausgeübter Optionen im Zusammenhang mit aktienbasierten Beteiligungsplänen und der Lieferung eigener Aktien ausgegeben, was USD 1,6 Milliarden beitrug (2014: 41,4 Millionen Aktien für USD 2,4 Milliarden). Aufgrund des Ausübungspreises der ausgeübten Optionen lag der durchschnittliche Aktienkurs der ausgegebenen Aktien deutlich unter dem Marktpreis.

9.6) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird über ihren Erdienungszeitraum hinweg der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Wert der gewährten Aktien und Optionen wird über den betreffenden Erdienungszeitraum hinweg dem konsolidierten Eigenkapital gutgeschrieben. Im Jahr 2015 wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente 11,9 Millionen Aktien an Mitarbeitende übertragen (2014: 10,3 Millionen Aktien). Steuervorteile aus steuerlich abzugsfähigen Beträgen, die den in der Erfolgsrechnung erfassten Aufwand übersteigen, werden ebenfalls dem Eigenkapital gutgeschrieben.

9.7) Die Veränderung nicht beherrschender Anteile an Konzerngesellschaften führte zu einem Rückgang des konsolidierten Eigenkapitals um USD 10 Millionen (2014: Rückgang um USD 120 Millionen).

10. Entwicklung der Sachanlagen

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2015					
Anschaffungskosten					
1. Januar	744	11 312	3 985	15 387	31 428
Umgliederungen ¹	12	1 833	- 2 601	756	
Zugänge	4	408	1 665	442	2 519
Abgänge und Ausbuchungen ²	- 41	- 332	- 59	- 704	- 1 136
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 31	- 364	- 180	- 788	- 1 363
31. Dezember	688	12 857	2 810	15 093	31 448
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 30	- 5 093	- 37	- 10 285	- 15 445
Abschreibungsaufwand	- 3	- 462		- 1 005	- 1 470
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen ²	2	246	32	594	874
Wertminderungen	- 12	- 37	- 4	- 82	- 135
Auflösung von Wertminderungen		9		46	55
Währungsumrechnungsdifferenzen	3	149	2	501	655
31. Dezember	- 40	- 5 188	- 7	- 10 231	- 15 466
Nettobuchwert per 31. Dezember	648	7 669	2 803	4 862	15 982
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen					85
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					359
¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen. ² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.					

Die aktivierbaren Finanzierungskosten im Zusammenhang mit neuen Sachanlagen wurden aktiviert und beliefen sich 2015 auf USD 21 Millionen (2014: USD 20 Millionen). Der zur Ermittlung der aktivierbaren Finanzierungskosten herangezogene Finanzierungskostensatz betrug 25% (2014: 25%), zur Verzinsung wurde ein Satz von 4% (2014: 4%) verwendet.

10. Entwicklung der Sachanlagen (Fortsetzung)

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebs- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2014					
Anschaffungskosten					
1. Januar	920	12 933	3 635	17 813	35 301
Anschaffungskosten für Vermögenswerte aufgegebenen Geschäftsbereiche	- 115	- 1 175	- 445	- 1 597	- 3 332
Umgliederungen ¹		455	- 1 291	836	
Zugänge ²	5	113	2 397	389	2 904
Abgänge und Ausbuchungen ³	- 8	- 127	- 15	- 544	- 694
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 58	- 887	- 296	- 1 510	- 2 751
31. Dezember	744	11 312	3 985	15 387	31 428
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 29	- 5 560	- 29	- 11 486	- 17 104
Abschreibungen kumuliert für Vermögenswerte aufgegebenen Geschäftsbereiche	1	377	4	827	1 209
Abschreibungsaufwand ⁴	- 3	- 450		- 1 133	- 1 586
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen ³	1	91		464	556
Wertminderungen	- 1	- 10	- 37	- 18	- 66
Auflösung von Wertminderungen			21	1	22
Währungsumrechnungsdifferenzen	1	459	4	1 060	1 524
31. Dezember	- 30	- 5 093	- 37	- 10 285	- 15 445
Nettobuchwert per 31. Dezember	714	6 219	3 948	5 102	15 983
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen					1
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					826

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

² Die Zugänge in aufgegebenen Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfolioumgestaltung am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 50 Millionen.

³ Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

⁴ Die Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfolioumgestaltung am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 66 Millionen.

11. Entwicklung des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2015								
Anschaffungskosten								
1. Januar	29 737	2 843	2 980	6 658	20 916	5 960	1 251	40 608
Auswirkungen von Unternehmens- zusammenschlüssen	2 438	730			12 970		15	13 715
Umgliederungen ¹		- 36			5		31	
Zugänge		881			217		61	1 159
Abgänge und Ausbuchungen ²		- 294			- 26		- 4	- 324
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 590	- 5		- 95	- 697		- 13	- 810
31. Dezember	31 585	4 119	2 980	6 563	33 385	5 960	1 341	54 348
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 426	- 685		- 2 539	- 11 684	- 954	- 914	- 16 776
Abschreibungsaufwand				- 580	- 2 848	- 238	- 89	- 3 755
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen ²		68			241		4	313
Wertminderungen		- 33			- 164		- 9	- 206
Auflösung von Wertminderungen					40			40
Währungsumrechnungsdifferenzen	15			49	194		10	253
31. Dezember	- 411	- 650		- 3 070	- 14 221	- 1 192	- 998	- 20 131
Nettobuchwert per 31. Dezember	31 174	3 469	2 980	3 493	19 164	4 768	343	34 217

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.
² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.

AUFTEILUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung des Nettobuchwerts des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2015 auf die Berichtssegmente ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
Pharmaceuticals	5 530	2 511		13	13 151		140	15 815
Alcon	17 947	461	2 980	2 850	4 435	4 768	163	15 657
Sandoz	7 690	490		630	1 578		22	2 720
Corporate	7	7					18	25
Total	31 174	3 469	2 980	3 493	19 164	4 768	343	34 217
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen					4			
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen					9			

11. Entwicklung des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte (Fortsetzung)

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2014								
Anschaffungskosten								
1. Januar	31 554	2 648	2 980	7 104	24 160	5 960	1 479	44 331
Anschaffungskosten für Vermögenswerte aufgegebener Geschäftsbereiche	- 1 222	- 25		- 346	- 2 833		- 359	- 3 563
Auswirkungen von Unternehmens- zusammenschlüssen	131	248			234			482
Umgliederungen ¹		- 139		- 125	95		169	
Zugänge ²		405		125	216		53	799
Abgänge und Ausbuchungen ³		- 159			- 286		- 18	- 463
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 726	- 135		- 100	- 670		- 73	- 978
31. Dezember	29 737	2 843	2 980	6 658	20 916	5 960	1 251	40 608
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 528	- 575		- 2 168	- 11 953	- 715	- 1 079	- 16 490
Abschreibungen kumuliert für Vermögens- werte aufgegebener Geschäftsbereiche	61	13		167	1 369		213	1 762
Abschreibungsaufwand ⁴				- 587	- 1 868	- 239	- 81	- 2 775
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen ³		159			283		17	459
Wertminderungen		- 271			- 46		- 30	- 347
Auflösung von Wertminderungen					70			70
Währungsumrechnungsdifferenzen	41	- 11		49	461		46	545
31. Dezember	- 426	- 685		- 2 539	- 11 684	- 954	- 914	- 16 776
Nettobuchwert per 31. Dezember	29 311	2 158	2 980	4 119	9 232	5 006	337	23 832

¹ Umgliederungen zwischen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

² Die Zugänge in den aufgegebenen Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfolioumgestaltung am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 11 Millionen.

³ Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.

⁴ Die Abschreibungen aufgegebenen Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfolioumgestaltung am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 77 Millionen.

Die geldflussgenerierenden Einheiten der Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz, denen immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer und/oder Goodwill zugeordnet sind, bestehen jeweils aus einer Gruppe kleinerer geldflussgenerierender Einheiten. Die Bewertungsmethode für den erzielbaren Betrag der geldflussgenerierenden Einheiten, denen immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer und/oder Goodwill zugeordnet sind, basiert auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. Dabei werden die folgenden Annahmen in der Berechnung verwendet:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %
Prognostiziertes Wachstum der Geldflüsse nach dem Planungszeitraum	1	3	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	6	6	6

Im Jahr 2015 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in fortzuführenden Geschäftsbereichen in Höhe von USD 206 Millionen vorgenommen, wovon USD 120 Millionen in der Division Alcon und insgesamt USD 86 Millionen in den Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz erfasst wurden.

2014 beliefen sich die Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in fortzuführenden Geschäftsbereichen auf USD 347 Millionen (USD 302 Millionen in der Division Pharmaceuticals und insgesamt USD 45 Millionen in den Divisionen Sandoz und Alcon).

Im Jahr 2015 erfolgte eine Wertaufholung von in den Vorjahren vorgenommenen Wertminderungen von USD 40 Millionen (2014: USD 70 Millionen).

12. Latente Steueransprüche und -schulden (Fortsetzung)

Die Wertberichtigungen auf Steueransprüchen können aufgelöst werden, wenn die Realisierung der latenten Steueransprüche wahrscheinlich wird. Dies würde zu einer Verminderung des effektiven Steuersatzes des Konzerns führen.

Latente Steueransprüche in Höhe von USD 3,9 Milliarden (2014: USD 3,6 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 5,8 Milliarden (2014: USD 5,6 Milliarden) werden sich voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten auf die laufenden Steuern auswirken.

Per 31. Dezember 2015 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 65 Milliarden (2014: USD 55 Milliarden) von konsolidierten Gesellschaften für Reinvestitionen einbehalten. Daher wurden keine Rückstellungen für Ertragssteuern gebildet, die bei der Ausschüttung dieser Gewinne fällig würden. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte eine Ertragssteuer auf Basis der gültigen Steuerregelungen fällig werden.

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
– Beteiligungen an Konzerngesellschaften	2 644	7 802
– Goodwill aus Akquisitionen	– 28 202	– 28 567

Die Bruttobeträge der steuerlichen Verlustvorträge, für die latente Steueransprüche aktiviert bzw. nicht aktiviert wurden, gegliedert nach Verfallsdatum, lauten wie folgt:

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2015 Total Mio. USD
Ein Jahr	22	39	61
Zwei Jahre	80	25	105
Drei Jahre	37	6	43
Vier Jahre	54	7	61
Fünf Jahre	222		222
Über fünf Jahre	465	712	1 177
Total	880	789	1 669

Im Jahr 2015 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 13 Millionen (2014: USD 14 Millionen).

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2014 Total Mio. USD
Ein Jahr	12	3	15
Zwei Jahre	22	26	48
Drei Jahre	14		14
Vier Jahre	13	5	18
Fünf Jahre	52	8	60
Über fünf Jahre	345	396	741
Total	458	438	896

Latente Steueransprüche im Zusammenhang mit steuerlichen Verlusten relevanter Konzerngesellschaften werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem es als wahrscheinlich erachtet wird, dass künftige zu versteuernde Gewinne erzielt werden, sodass diese Verluste in absehbarer Zukunft genutzt werden können.

13. Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte

FINANZANLAGEN

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Zur Veräusserung verfügbare langfristige Finanzanlagen	1 263	1 008
Langfristige Kundenforderungen	317	334
Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing	216	199
Forderungen aus bedingten Gegenleistungen	550	
Langfristige Darlehen, Vorschüsse und Kautionen	120	179
Total Finanzanlagen	2 466	1 720

ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Abgegrenzte Vergütung	409	381
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	36	37
Übrige langfristige Vermögenswerte	156	136
Total übrige langfristige Vermögenswerte	601	554

MINDESTLEASINGZAHLUNGEN AUS FINANZIERUNGSLEASING

Die folgende Tabelle zeigt die Forderungen aus Bruttoinvestitionen in Finanzierungsleasingverhältnisse und den Nettobarwert der Mindestleasingzahlungen sowie den noch nicht realisierten Finanzertrag. Der Finanzertrag wird unter „Übrige Erträge“ erfasst.

Mio. USD	2015				
	Total zukünftiger Zahlungen	Noch nicht verdienter Zinsertrag	Barwert	Rückstellung	Nettobarwert
Nicht mehr als ein Jahr ¹	89	- 6	83	- 1	82
Zwischen einem und fünf Jahren	221	- 17	204	- 10	194
Nach fünf Jahren	61	- 5	56	- 34	22
Total	371	- 28	343	- 45	298

¹ Der kurzfristige Teil der Mindestleasingzahlungen wird in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bzw. dem übrigen Umlaufvermögen (sofern noch nicht in Rechnung gestellt) erfasst.

Mio. USD	2014				
	Total zukünftiger Zahlungen	Noch nicht verdienter Zinsertrag	Barwert	Rückstellung	Nettobarwert
Nicht mehr als ein Jahr ¹	50	- 3	47	- 1	46
Zwischen einem und fünf Jahren	149	- 8	141	- 6	135
Nach fünf Jahren	69	- 5	64		64
Total	268	- 16	252	- 7	245

¹ Der kurzfristige Teil der Mindestleasingzahlungen wird in den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bzw. dem übrigen Umlaufvermögen (sofern noch nicht in Rechnung gestellt) erfasst.

14. Vorräte

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	658	756
Fertig- und Halbfertigprodukte	5 568	5 337
Total Vorräte	6 226	6 093

2015 wurden für Vorräte USD 10,5 Milliarden (2014: USD 11,6 Milliarden) unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand erfasst. Der Konzern erfasste Wertberichtigungen auf Vorräte in Höhe von USD 356 Millionen (2014: USD 1,1 Milliarden) und löste Wertberichtigungen in Höhe von USD 148 Millionen (2014: USD 379 Millionen) auf.

Die Auflösungen resultieren vor allem aus der Freigabe von Produkten, die anfänglich zusätzliche Qualitätskontrollen erforderten, sowie aus der Neubewertung von Warenvorräten, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produkts hergestellt wurden, für das die Zulassungsbewilligung später jedoch erteilt wurde.

15. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	8 322	8 431
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 142	- 156
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	8 180	8 275

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
1. Januar	- 156	- 195
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgegebener Geschäftsbereiche		15
Erfolgswirksame Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 68	- 92
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	71	101
Währungsumrechnungsdifferenzen	11	15
31. Dezember	- 142	- 156

Die gemäss den Vereinbarungen mit den Kunden nicht überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die Altersstruktur der überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die entsprechenden Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellen sich wie folgt dar:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Nicht überfällig	7 318	7 406
Bis zu einem Monat überfällig	265	334
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	255	275
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	193	174
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	156	102
Mehr als ein Jahr überfällig	135	140
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 142	- 156
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	8 180	8 275

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit dem Gross- und Einzelhandel, mit privaten Gesundheitsversorgern, staatlichen Institutionen, Managed-Care-Versorgern, Verwaltern von Programmen für rezeptpflichtige Medikamente („Pharmacy Benefit Managers“) und staatlich unterstützten Gesundheitsversorgern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien (GIPS) und anderen Ländern, in denen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet sind, weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode zur Folge, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, was auch in Zukunft der Fall sein könnte. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

Der Grossteil aller ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber den GIPS-Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die Bruttoforderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber GIPS-Ländern belaufen sich per 31. Dezember 2015 auf USD 920 Millionen (2014: USD 915 Millionen), von denen USD 58 Millionen mehr als ein Jahr überfällig sind (2014: USD 69 Millionen) und für die Rückstellungen in Höhe von USD 37 Millionen erfasst wurden (2014: USD 48 Millionen). Mehr als ein Jahr überfällige Beträge sind per 31. Dezember 2015 in keinem einzelnen der GIPS-Länder wesentlich.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Hauptwährungen:

Währung	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
CHF	124	184
CNY	244	238
EUR	1 536	1 562
GBP	187	184
JPY	740	951
USD	3 311	3 059
Übrige	2 038	2 097
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	8 180	8 275

16. Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder, derivative Finanzinstrumente und flüssige Mittel

WERTSCHRIFTEN, ROHSTOFFE, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Anleihen	339	327
Aktien	6	15
Fondsanlagen	33	35
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	378	377
Rohstoffe	86	97
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen	164	6
Derivative Finanzinstrumente	143	356
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	2	3
Total Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	773	839

Die Anleihen lauten per 31. Dezember 2015 alle auf USD, mit Ausnahme von EUR-Anleihen im Wert von USD 22 Millionen (2014: USD 25 Millionen). Ausserdem lauteten per 31. Dezember 2014 Anleihen im Wert von USD 1 Million auf CHF.

FLÜSSIGE MITTEL

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Kontokorrentguthaben	3 074	3 607
Festgelder und kurzfristige Anlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit von weniger als 90 Tagen	1 600	9 416
Total flüssige Mittel	4 674	13 023

17. Übriges Umlaufvermögen

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Forderungen aus Mehrwertsteuer	609	509
Rückforderbare Quellensteuern	97	144
Forderungen aus Ertragssteuern	171	202
Erstattungen von Versicherungen		87
Vorausbezahlte Leistungen		
– Dritte	617	547
– assoziierte Gesellschaften	4	3
Übrige Forderungen		
– Dritte	1 463	1 033
– assoziierte Gesellschaften	31	5
Total übriges Umlaufvermögen	2 992	2 530

18. Entwicklung des Aktienkapitals und der Anzahl Aktien

In der folgenden Tabelle ist die Entwicklung des Aktienkapitals dargestellt:

	31. Dez. 2013 Mio. USD	Veränderungen während des Jahres Mio. USD	31. Dez. 2014 Mio. USD	Veränderungen während des Jahres Mio. USD	31. Dez. 2015 Mio. USD
Aktienkapital	1 001		1 001	- 10	991
Eigene Aktien	- 89	- 14	- 103	2	- 101
Ausstehendes Aktienkapital	912	- 14	898	- 8	890

In der folgenden Tabelle ist die Entwicklung der Anzahl Aktien dargestellt:

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2013	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2014	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2015
Total Novartis Aktien	2 706 193 000		2 706 193 000	- 29 200 000	2 676 993 000
Total eigene Aktien	- 280 108 692	- 27 458 051	- 307 566 743	4 468 560	- 303 098 183
Total ausstehende Aktien	2 426 084 308	- 27 458 051	2 398 626 257	- 24 731 440	2 373 894 817

¹ Alle Aktien sind stimmberechtigt, gezeichnet und voll liberiert.

2015 wurde das Aktienkapital durch Annullierung von 29,2 Millionen Aktien, die in den Jahren 2013 und 2014 über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange zurückgekauft worden waren, herabgesetzt.

Im Jahr 2015 wurden als Folge der Ausübung von Optionen und von physischen Aktienaushandlungen im Zusammenhang mit aktienbasierten Beteiligungsplänen 38,9 Millionen eigene Aktien ausgegeben (2014: 51,7 Millionen Aktien). 9,6 Millionen Aktien wurden über die erste Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft (2014: 46,8 Millionen). 4,1 Millionen Aktien wurden von Mitarbeitenden gekauft, denen sie zuvor im Rahmen entsprechender Programme zugeteilt worden waren (2014: 5,4 Millionen). Zudem kaufte Novartis 49,9 Millionen Aktien zurück (2014: 27,0 Millionen Aktien). Dieser Rückkauf erfolgte über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange im Rahmen des im November 2013 angekündigten

und im November 2015 abgeschlossenen Aktienrückkaufprogramms im Umfang von USD 5 Milliarden. Zugleich diente er auch dem Ausgleich des durch die aktienbasierten Beteiligungspläne verursachten Verwässerungseffekts. Aufgrund dieser Transaktionen sank die Anzahl der insgesamt ausstehenden Aktien im Berichtsjahr um 24,7 Millionen (2014: Rückgang um 27,5 Millionen Aktien); damit wurde das sechste Aktienrückkaufprogramm abgeschlossen, das von den Aktionären an der Generalversammlung 2008 gutgeheissen worden war. Der Wertpapierhändler hat 7 Millionen geschriebene Kaufoptionen erworben, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben, aber bis jetzt noch nicht ausgeübt wurden. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 58,27 und die vertragliche Laufzeit beläuft sich auf zehn Jahre.

19. Langfristige Finanzverbindlichkeiten

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Festzinsanleihen	17 193	15 982
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	706	803
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	87	3
Total, inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	17 986	16 788
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 1 659	- 2 989
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	16 327	13 799

Festzinsanleihen

3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben		807
5,125%-USD-3 000-Millionen-Anleihe 2009/2019; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 99,822% begeben	2 993	2 991
4,25%-EUR-1 500-Millionen-Anleihe 2009/2016; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,757% begeben	1 639	1 821
2,9%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2010/2015; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,522% begeben		1 999
4,4%-USD-1 000-Millionen-Anleihe 2010/2020; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,237% begeben	994	993
2,4%-USD-1 500-Millionen-Anleihe 2012/2022; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,225% begeben	1 488	1 486
3,7%-USD-500-Millionen-Anleihe 2012/2042; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 98,325% begeben	488	488
3,4%-USD-2 150-Millionen-Anleihe 2014/2024; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,287% begeben	2 130	2 128
4,4%-USD-1 850-Millionen-Anleihe 2014/2044; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,196% begeben	1 823	1 823
0,75%-EUR-600-Millionen-Anleihe 2014/2021; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,134% begeben	650	721
1,625%-EUR-600-Millionen-Anleihe 2014/2026; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,697% begeben	652	725
0,25%-CHF-500-Millionen-Anleihe 2015/2025; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,64% begeben	507	
0,625%-CHF-550-Millionen-Anleihe 2015/2029; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,502% begeben	557	
1,050%-CHF-325-Millionen-Anleihe 2015/2035; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,479% begeben	329	
3,0%-USD-1 750-Millionen-Anleihe 2015/2025; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,010% begeben	1 726	
4,0%-USD-1 250-Millionen-Anleihe 2015/2045; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 98,029% begeben	1 217	
Total Festzinsanleihen	17 193	15 982

¹ Durchschnittlicher Zinssatz von 0,7% (2014: 0,9%).

Die folgenden Tabellen zeigen die Aufteilung der gesamten langfristigen Finanzverbindlichkeiten, einschliesslich des kurzfristigen Teils, nach Laufzeiten und Währungen:

		2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur	2015		2 989
	2016	1 659	1 838
	2017	170	175
	2018	335	342
	2019	3 161	3 068
	2020	998	1 004
	Nach 2020	11 663	7 372
Total		17 986	16 788

		2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	12 946	11 912
	EUR	2 981	3 329
	JPY	665	669
	CHF	1 393	807
	Übrige	1	71
Total		17 986	16 788

19. Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Fortsetzung)

Vergleich mit dem beizulegenden Zeitwert	2015		2014	
	2015 Beizulegender Bilanzwert Mio. USD	2015 Beizulegender Zeitwert Mio. USD	2014 Beizulegender Bilanzwert Mio. USD	2014 Beizulegender Zeitwert Mio. USD
Festzinsanleihen	17 193	17 770	15 982	17 013
Übrige	793	793	806	806
Total	17 986	18 563	16 788	17 819

Die beizulegenden Zeitwerte von Festzinsanleihen werden anhand der notierten Marktpreise ermittelt. Die anderen Finanzverbindlichkeiten werden zu den Nominalwerten ausgewiesen. Diese stellen einen zuverlässigen Näherungswert für die beizulegenden Zeitwerte dar.

Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten	7	1
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen	112	184

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Darlehen.

Am 31. Dezember 2015 und am 31. Dezember 2014 betrug der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten jeweils 82%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese ein.

Im Jahr 2015 betrug der durchschnittliche Zinssatz auf den gesamten Finanzverbindlichkeiten 2,9% (2014: 3,4%).

20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
Leistungsorientierte Pensionspläne	3 952	3 839
Übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütungen	507	518
Leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	960	1 054
Rückstellungen für Umweltsanierungen	791	828
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	451	521
Bedingte Gegenleistungen	712	465
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	671	447
Total	8 044	7 672

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Die wesentlichen Bestandteile der Rückstellungen für Umweltsanierungen sind Kosten für die erforderliche Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale und, wo notwendig, die laufende Überwachung weniger stark betroffener Areale. Die am 31. Dezember 2015 ausgewiesene Rückstellung beläuft sich auf insgesamt USD 0,9 Milliarden (2014: USD 0,9 Milliarden), wovon USD 80 Millionen (2014: USD 95 Millionen) kurzfristig sind.

Ein beträchtlicher Teil der Rückstellungen für Umweltsanierungen entfällt auf die Sanierung von Deponien bei Basel im Grenzgebiet der Schweiz, Deutschlands und Frankreichs.

Diese Rückstellungen werden jedes Jahr neu bewertet. Wo notwendig, werden sie entsprechend angepasst.

In den USA ist Novartis in Bezug auf bestimmte Areale als potenziell verantwortliche Partei („potentially responsible party“, „PRP“) im Sinne der US-Bundesgesetzgebung („Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act“ von 1980 und der nachfolgenden Änderungen) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung auf den Arealen, bei denen sie eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidarhaftungsregeln trägt die Rückstellung bei jedem Areal der Anzahl anderer PRPs sowie deren Identität und Finanzkraft Rechnung.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2015 und 2014 dargestellt:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
1. Januar	923	1 061
Auszahlungen	- 52	- 33
Auflösungen	- 5	- 6
Zugänge	6	2
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1	- 101
31. Dezember	871	923
Abzüglich kurzfristiger Rückstellungen	- 80	- 95
Langfristige Rückstellungen für Umweltsanierungen am 31. Dezember	791	828

Für die entsprechenden Geldabflüsse wird per 31. Dezember 2015 mit folgendem Zeitplan gerechnet:

	Erwartete Geld- abflüsse Mio. USD
Fällig innerhalb von zwei Jahren	180
Fällig nach mehr als zwei, aber innerhalb von fünf Jahren	118
Fällig nach mehr als fünf, aber innerhalb von zehn Jahren	457
Fällig nach zehn Jahren	116
Total Rückstellungen für Umweltsanierungen	871

RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

Novartis hat für bestimmte Produkthaftungen, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle Rückstellungen gebildet, in denen auch die erwarteten Rechtskosten enthalten sind. Dies gilt für den Fall, dass potenzielle Geldabflüsse wahrscheinlich sind und Novartis den Betrag dieser Geldabflüsse verlässlich schätzen kann. Diese Rückstellungen basieren auf der derzeit bestmöglichen Schätzung der gesamten finanziellen Auswirkungen der unten aufgeführten und anderer weniger wesentlicher Rechtsfälle. Potenzielle Geldabflüsse, für die eine Rückstellung gebildet wurde, sind unter Umständen vollständig oder teilweise durch entsprechende Versicherungen gedeckt. Hinsichtlich gewisser weiterer Rechtsansprüche gegen Konzerngesellschaften wurden keine Rückstellungen für potenziellen Schadenersatz gebildet, sofern Novartis derzeit davon ausgeht, dass eine Zahlung entweder nicht wahrscheinlich ist oder nicht verlässlich geschätzt werden kann. Die Rechtsfälle, für die keine Rückstellungen gebildet wurden, umfassen insgesamt weniger als 500 einzelne Produkthaftungs- und bestimmte andere Rechtsfälle, die Novartis zwar nicht für völlig unwahrscheinlich hält, die aber die Voraussetzungen für die Bildung von Rückstellungen nicht erfüllen. Nach gegenwärtig bestmöglicher Schätzung von Novartis belaufen sich die von den Klägern geltend gemachten Ansprüche in diesen Rechtsfällen derzeit alles in allem auf ungefähr USD 1,2 Milliarden. Ausserdem bestehen in einigen dieser Fälle Forderungen nach Strafschadenersatz oder Strafzahlungen in mehrfacher (dreifacher) Schadenshöhe, nach zivilrechtlichen Bussgeldern und nach Herausgabe von Gewinnen. Nach Ansicht von Novartis sind diese Forderungen derzeit ganz oder teilweise unspezifisch oder unquantifizierbar. Novartis hält Informationen über diese von den Klägern geforderten Beträge in der Regel nicht für aussagekräftig genug, um eine zuverlässige Schätzung eines wahrscheinlichen oder zumindest nicht unwahrscheinlichen Verlusts vornehmen zu können. Eine Anzahl weiterer Rechtsfälle befindet sich in einem so frühen Stadium oder ist so gelagert, dass Novartis, ausser für die Rechtskosten, keine Rückstellungen gebildet hat, weil der Ausgang oder die Höhe der potenziellen Verluste derzeit nicht abgeschätzt werden können. Der Konzern ist unter anderem aus diesen Gründen im Allgemeinen nicht in der Lage, die mit solchen Fällen verbundenen möglichen Verluste verlässlich zu schätzen. Informationen über die potenziellen finanziellen Aus-

wirkungen solcher Fälle lassen sich deshalb nicht erteilen. Es kann auch Fälle geben, in denen der Konzern in der Lage gewesen wäre, den möglichen Verlust bzw. die Bandbreite der möglichen Verluste verlässlich zu schätzen. Aber eine für den Einzelfall erfolgende Veröffentlichung derartiger Informationen würde die Position des Konzerns in laufenden Rechtsstreitigkeiten oder in damit zusammenhängenden Vergleichsverhandlungen nach Ansicht des Konzerns erheblich gefährden. Entsprechend wurden in diesen Fällen Informationen über die Art der Eventualverbindlichkeit offengelegt, jedoch keine Schätzung des möglichen Verlusts oder der Bandbreite der möglichen Verluste.

RECHTSFÄLLE

Eine Reihe von Novartis Konzerngesellschaften ist – und wird dies voraussichtlich auch in Zukunft sein – zeitweise in verschiedene gerichtliche Verfahren und Ermittlungen involviert, einschliesslich in Verfahren betreffend Produkthaftung, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Handelsstreitigkeiten, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Kartellrecht, Wertschriften, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt, Steuern, internationalen Handel, Datenschutz sowie geistiges Eigentum. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind und eventuell dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis schaden. Nach Auffassung von Novartis werden die Verfahren keinen wesentlichen nachteiligen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar und Urteile können manchmal wesentliche finanzielle Auswirkungen haben. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen in Zukunft von Urteilen betroffen sein oder Vergleichsvereinbarungen abschliessen wird, die das operative Ergebnis oder den Geldfluss massgeblich beeinflussen können.

Regierungen und Regulierungsbehörden haben weltweit ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und zur Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in zentralen Bereichen, wie zum Beispiel Marketingpraktiken, Preisgestaltung, Korruption, Handelsrestriktionen, Handelsverbote, Insiderhandel, Kartellrecht, Computer- und Netzsicherheit sowie Datenschutz, verstärkt. Wenn eine Regierung oder eine Regulierungsbehörde Ermittlungen durchführt, ist es ausserdem nicht unüblich, dass auch andere Regierungen oder Regulierungsbehörden Ermittlungen bezüglich derselben oder ähnlicher Fälle einleiten. Auf solche Ermittlungen zu reagieren, ist teuer und nimmt in immer höherem Masse die Aufmerksamkeit und Zeit des Managements in Anspruch. Ausserdem können derartige Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis schaden, bergen die Gefahr des Ausschlusses von staatlichen Rückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern und können zu Gerichtsprozessen führen (oder daraus resultieren). Diese Faktoren haben dazu beigetragen, dass Novartis und andere Unternehmen der Gesundheitsbranche weltweit mit Regierungsbehörden vor einer formalen Entscheidung der Behörden oder eines Gerichts Vergleichsvereinba-

20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

rungen abschliessen, wenn dies in ihrem Interesse ist. Im Rahmen derartiger Vergleiche mit Regierungen wurden hohe Zahlungen geleistet und könnten – in laufenden und künftigen staatlichen Ermittlungen und Gerichtsverfahren – solche Zahlungen auch in Zukunft geleistet werden. Solche Zahlungen können sich zuweilen auf mehrere Hundert Millionen US-Dollar oder mehr belaufen. Darin eingeschlossen sind zuweilen potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erlangter Beträge sowie andere Strafzahlungen, einschliesslich Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem müssen Unternehmen in Betrugsfällen im staatlichen Gesundheitswesen im Rahmen von Vergleichen oft Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen auf Jahre hinaus zu regeln. Die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation ist Partei einer solchen Vereinbarung, die 2020 ausläuft. Schliesslich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand separater zivilrechtlicher Klagen werden.

Es folgt eine Zusammenfassung von wesentlichen laufenden sowie von im Jahr 2015 abgeschlossenen Rechtsfällen, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind bzw. waren.

ERMITTLUNGEN UND DAMIT ZUSAMMENHÄNGENDE KLAGEN

Ermittlungen und Klagen wegen Marketingpraktiken im südlichen Bezirk von New York (SDNY)

Im April 2013 reichte die US-Regierung als Intervention auf eine *Qui-tam*-Einzelklage gegen Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) vor dem US-Bezirksgericht (USDC) des SDNY eine Zivilklage ein, die sich auf mehrere Herz-Kreislauf-Medikamente von NPC bezieht. Die Klage hängt mit den bereits offengelegten, im Jahr 2011 eröffneten Ermittlungen der US-Staatsanwaltschaft (USAO) des SDNY zusammen, die Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, für drei Produkte von NPC (*Lotrel*, *Starlix* und *Valturna*) zum Gegenstand hatten. Im Rahmen der in der Folge geänderten Klage wurde NPC unter Berufung auf den False Claims Act und das Common Law vorgeworfen, Rednerprogramme und andere Werbemassnahmen bezüglich bestimmter Herz-Kreislauf-Medikamente von NPC als Mechanismen zur Zahlung von Provisionen an medizinische Fachkräfte genutzt zu haben. Gefordert werden Schadenersatz in nicht näher bezifferter und in der Klageschrift als „beträchtlich“ („substantial“) bezeichneter Höhe, einschliesslich Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe, maximale zivilrechtliche Bussgelder in jedem einzelnen Fall sowie die Herausgabe der Gewinne aus dem angeblichen rechtswidrigen Verhalten von Novartis. Im August 2013 reichte der Bundesstaat New York als Intervention eine Zivilklage mit ähnlichen Forderungen ein. Keine der staatlichen Interventionsklagen übernahm vom *Qui-tam*-Kläger den Vorwurf der Werbung für den Einsatz von *Valturna* ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs. Die damit zusammenhängenden Forderungen wurden später vom Gericht rechtskräftig abgewiesen, ohne dass in der Sache

selbst entschieden wurde. Der *Qui-tam*-Kläger setzt die Klagen wegen Zahlung von Provisionen im Namen anderer Bundesstaaten und Kommunalverwaltungen fort. NPC bestreitet die Forderungen des SDNY, des Bundesstaates New York und des Einzelklägers mit aller Entschiedenheit, sowohl hinsichtlich der angeblichen Haftung als auch hinsichtlich der Höhe des Schadenersatzes und der Bussgelder.

Ermittlungen durch SDNY / westlichen Bezirk von New York wegen Betrugs im Gesundheitswesen

Im Jahr 2011 erhielt Alcon Laboratories, Inc. (ALI) vom US-Gesundheitsministerium ein Auskunftsbegehren (subpoena) im Zusammenhang mit einer Untersuchung wegen angeblichen Betrugs im Gesundheitswesen. Darin wird die Vorlage von Dokumenten über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, in Verbindung mit bestimmten Produkten von ALI (*Vigamox*, *Nevanac*, *Omnipred*, *Econopred* und chirurgische Ausrüstungen) verlangt. ALI kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen durch nördlichen Bezirk von Texas (NDTX)

Im Jahr 2012 wurde Alcon informiert, dass die USAO des NDTX eine Untersuchung durchführt in Bezug auf den angeblich unter Verletzung geltender Handelsrestriktionen erfolgten Export von Alcon Produkten in verschiedene Länder, die US-amerikanischen Handelsrestriktionen unterliegen, darunter Iran. Alcon erhielt eine Aufforderung der Anklagejury (grand jury subpoena), in Bezug auf diese Untersuchung Dokumente für den Zeitraum seit 2005 vorzulegen. Alcon kooperiert bei dieser Untersuchung.

Ermittlungen durch SDNY in Sachen *Gilenya*

Im Jahr 2013 erhielt NPC eine Aufforderung (civil investigative demand) der USAO des SDNY, Dokumente und Informationen über Marketingpraktiken für *Gilenya* vorzulegen, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern in diesem Zusammenhang. NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen durch den Bundesstaat New York

Im November 2014 erhielt ALI vom Generalstaatsanwalt des Bundesstaates New York eine Auskunftsaufrorderung (civil subpoena) im Zusammenhang mit einem unilateralen Preisgestaltungsprogramm. ALI kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

Lucentis/Avastin® in Italien und Frankreich

Im Jahr 2013 eröffnete die italienische Wettbewerbsbehörde (JCA) eine Untersuchung zur Klärung der Frage, ob Novartis Farma S.p.A., Novartis AG (NAG), F. Hoffmann-La Roche AG, Genentech Inc. und Roche S.p.A. Absprachen zur künstlichen Erhaltung der Marktstellung von *Avastin*® und *Lucentis* getroffen haben. Im März 2014 verhängte die JCA gegenüber NAG und Novartis Farma S.p.A. eine Busse im Gegenwert von USD 125 Millionen und gegenüber F. Hoffmann-La Roche AG und Roche S.p.A. eine Busse im Gegenwert von USD 122 Mil-

tionen. Novartis zahlte – wie vom italienischen Recht vorge-schrieben – die von der JCA verhängte Busse vorbehaltlich des Rechts einer späteren Rückforderung. Im Februar 2015 legte Novartis beim Consiglio di Stato Berufung gegen das Urteil des Tribunale amministrativo regionale (TAR) del Lazio ein, das die Bussen bestätigt hatte; die Entscheidung des Consiglio di Stato ist hängig. Die Beschwerde von Novartis gegen den Beschluss der JCA, Avastin® in die Liste der Medikamente auf-zunehmen, deren Kosten auch bei einer Verwendung ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs bei altersbeding-ter Makuladegeneration (AMD) rückerstattet werden können, wurde vom TAR Lazio im Januar 2016 abgewiesen. Novartis wird gegen diese Entscheidung Berufung einlegen. Laut den Angaben in einem Brief des italienischen Gesundheitsminis-teriums vom zweiten Quartal 2014 beabsichtigt dieses, gegen-über Gesellschaften von Novartis und Roche aufgrund der obigen Behauptungen Schadenersatz im Gegenwert von rund USD 1,3 Milliarden zu fordern. Ausserdem hat die Region Lom-bardei im ersten Quartal 2015 eine Zahlungsaufforderung in der Höhe von rund USD 63 Millionen versandt. Novartis bestreitet die Forderungen des italienischen Gesundheitsmin-isteriums und der Region Lombardei mit aller Entschiedenheit.

In Frankreich ist die Berufung von Novartis gegen eine Durchsichtung der Räumlichkeiten von Novartis Groupe France und Roche hängig, welche die französische Wettbewerbsbe-hörde im April 2014 im Zusammenhang mit dem französi-schen Markt für Produkte zur Hemmung des vaskulären endo-thelialen Wachstumsfaktors (VEGF), die für die Behandlung feuchter AMD indiziert sind, durchgeführt hatte. Ebenfalls in Frankreich erhebt Novartis Einspruch gegen einen Erlass und die darauf gestützte, seit September 2015 geltende temporäre Empfehlung zur Verwendung und Erstattung von Avastin® ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs bei neovas-kulärer AMD durch Krankenhausophthalmologen. In Italien wie in Frankreich vertritt Novartis die Auffassung, dass die verbreitete Verwendung und Erstattung von Avastin® ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs trotz des Vorhandenseins verfügbarer zugelassener Alternativen zu einem Verstoss gegen geltendes Recht führt.

Ermittlungen in Japan

Im Dezember 2015 begann das Verfahren betreffend eine Anklage der Staatsanwaltschaft des Bezirks Tokio gegen einen ehemaligen Mitarbeitenden von Novartis Pharma K.K. (NPKK) und, aufgrund des im japanischen Recht existierenden Kon-zepts der doppelten Haftung, auch gegen NPKK wegen ange-blicher Manipulation von Daten in zwei Fällen in Veröffentlichun-gen von Subanalysen im Rahmen der Kiotoer Herzstudie zu Valsartan. Im Zusammenhang mit den Vorwürfen gegen NPKK könnte eine maximale Gesamtbusse von JPY 4 Millionen ver-hängt werden.

Im Februar 2015 erliess das japanische Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales (MHLW) wegen der versäum-ten Meldung sogenannter „adverse events“ eine Aufforderung an NPKK zur Aussetzung von Produktion und Vertrieb in Japan in der Zeit vom 5. bis 19. März 2015. Aufgrund von Anweisun-gen zur Verbesserung der Unternehmensprozesse, die das MHLW im vierten Quartal 2015 im Zusammenhang mit weite-

ren Fällen verspäteter Meldung von „adverse events“ erteilte, hat NPKK einen Korrektur- und Präventivmassnahmenplan umgesetzt.

Interne Ermittlungen zu Reisebüros

Nach Berichten über staatliche Ermittlungen gegen Wettbe-erber in China wegen angeblicher unangemessener Nutzung bestimmter in China ansässiger Reisebüros mit dem Ziel, Gesundheitsversorger zu belohnen, leitete Novartis 2013 eine interne Untersuchung zu den Beziehungen ihrer lokalen Kon-zerngesellschaften zu in China ansässigen Reisebüros (und anderen Anbietern) ein. Novartis steht in Kontakt mit der US Securities and Exchange Commission (SEC) und informiert sie über diese interne Untersuchung.

Ermittlungen in Sachen MF59 in Italien

Im Mai 2014 nahm der Staatsanwalt von Siena strafrechtliche Ermittlungen auf. Diese beziehen sich auf Vorwürfe, der Trans-ferpreis des Adjuvans MF59 sei widerrechtlich erhöht worden. Die Ermittlungen sollen die Frage klären, ob die Impfstoffe *Focetria* und *Fluad* zu überhöhten Preisen an die Regierung verkauft wurden und ob das italienische Gesundheitsministe-rium im Rahmen eines Vergleichs im Zusammenhang mit der Lieferung von *Focetria* während der Pandemie des Jahres 2009 einen zu hohen Betrag bezahlt hat.

PRODUKTHAFTUNG

Produkthaftungsverfahren bezüglich *Reclast/Aclasta*

NPC ist Beklagte in 21 US-Produkthaftungsklagen im Zusam-menhang mit angeblich nach der Behandlung mit *Reclast* auf-getretenen atypischen Oberschenkelbruchverletzungen. Die meisten dieser Klagen werden an gliedstaatlichen Gerichten bzw. dem Bundesgericht in New Jersey mit Ansprüchen gegen andere Hersteller von Bisphosphonat koordiniert. In den Pro-vinzen Quebec, Alberta und Saskatchewan wurden zudem drei als Sammelklagen bezeichnete Klagen gegen zahlreiche Her-steller von Bisphosphonat, einschliesslich NPC, Novartis Phar-maceuticals Canada Inc. und Novartis International AG, einge-reicht. Alle Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten.

Produkthaftungsverfahren bezüglich *Metoclopramid*

Sandoz ist zusammen mit zahlreichen Herstellern von Mar-kenarzneimitteln Beklagte in 395 Produkthaftungsklagen vor gliedstaatlichen Gerichten in Pennsylvania und Kalifornien, in denen vorgebracht wird, dass die Verwendung von *Metoclo-pramid*, der Generikaversion des Markenarzneimittels *Reglan*®, zu Körperschäden geführt habe, darunter tardive Dyskinesie. Sandoz bestreitet die Behauptungen und die Ansprüche mit aller Entschiedenheit.

Produkthaftungsstreit bezüglich *Tekturna/Rasilez/Valturna*

NPC und bestimmte andere Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in zwölf Einzelklagen vor dem USDC des Bezirks von New Jersey (DNJ) und in einer Klage in Alberta, Kanada, in denen vorgebracht wird, die Behandlung mit *Tek-turna*, *Rasilez* und/oder *Valturna* habe zu Nierenversagen, Nie-renerkrankungen oder Schlaganfällen geführt. Die Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten.

20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

SCHIEDSVERFAHREN

Equa Schiedsverfahren

2013 hat Sanofi K.K. (Sanofi) gegen NPKK ein Schiedsverfahren im Zusammenhang mit der Kündigung einer Co-Promotion-Vereinbarung in Japan für *Equa (Galvus)*, ein Mittel zur Behandlung von Typ-2-Diabetes, angestrengt. Sanofi fordert die Zahlung von mindestens USD 356 Millionen sowie von zusätzlichen Zinsen, Auslagen, Rechtskosten und sonstigen Kosten des Verfahrens. NPKK verteidigt sich mit aller Entschiedenheit gegen die Klage und hat eine Widerklage gegen Sanofi erhoben.

ANDERE RECHTSFÄLLE

Rechtsstreit betreffend überhöhte durchschnittliche Grosshandelsverkaufspreise

Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen, darunter auch bestimmte Gesellschaften von Sandoz und NPC, wurden von staatlichen Stellen verschiedener US-Bundesstaaten Klagen erhoben wegen angeblich in betrügerischer Absicht überhöhter durchschnittlicher Grosshandelsverkaufspreise. Auf der Basis dieser Preise werden bzw. wurden von Kostenträgern, darunter die einzelstaatlichen Medicare-Behörden, die Kostenrückerstattungen an Gesundheitsversorger kalkuliert. Im ersten, dritten und vierten Quartal 2015 erzielten NPC und Sandoz Vergleiche über die Ansprüche der Bundesstaaten Wisconsin und Utah, wobei die vereinbarten Summen für Novartis nicht wesentlich sind. Sandoz hat einen Antrag auf Überprüfung eines Urteils des Supreme Court von Mississippi gestellt, der im vierten Quartal 2015 das USD-30-Millionen-Urteil des Chancery Court gegen Sandoz bestätigt hatte. NPC ist weiterhin Beklagte in einer Klage des Bundesstaates Illinois und in einer als Sammelklage bezeichneten Klage privater Kostenträger in New Jersey. Die Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten.

Qui-tam-Klagen

NPC wird in einer *Qui-tam*-Klage vor dem USDC des östlichen Bezirks von Pennsylvania vorgeworfen, mit angeblichen Marketingpraktiken im Zusammenhang mit *Elidel*® sowohl auf US-Bundes- wie auch auf einzelstaatlicher Ebene gegen den False Claims Act verstossen zu haben. Die Bundesregierung und eine Reihe von US-Bundesstaaten haben eine Intervention im Rahmen dieser *Qui-tam*-Klage abgelehnt. NPC bestreitet die Ansprüche mit aller Entschiedenheit.

In den Jahren 2006, 2010 und 2012 wurden im Bezirk von Massachusetts *Qui-tam*-Klagen eingereicht, in deren Rahmen verschiedenen Gesellschaften von Novartis, Genentech und Roche vorgeworfen wurde, mit angeblich unangemessenen Marketingpraktiken im Zusammenhang mit *Xolair* gegen den False Claims Act und einzelstaatliche Gesetze verstossen zu haben. Die US-Bundesregierung und die Regierungen einer Reihe von Bundesstaaten lehnten 2011 eine Intervention im Rahmen dieser *Qui-tam*-Klagen ab und stellten ihre Untersuchungen ein. Im Juni 2014 zog der *Qui-tam*-Kläger der Klage

von 2010 seine Klage freiwillig mit Rechtskraftwirkung zurück, ohne dass in der Sache selbst entschieden wurde. In der Folge stimmten die US-Bundesregierung und die Regierungen einer Reihe von Bundesstaaten der Einstellung zu. Der USDC des Bezirks von Massachusetts wies im ersten Quartal 2015 alle von den *Qui-tam*-Klägern erhobenen Ansprüche im Zusammenhang mit angeblich unangemessenen Marketingpraktiken ohne Sachentscheidung mit Rechtskraftwirkung ab, ebenso wie alle im Namen der US-Regierung und der Regierungen verschiedener US-Bundesstaaten erhobenen Ansprüche, und zwar ohne Sachentscheidung und ohne Rechtskraftwirkung. Die *Qui-tam*-Kläger haben Berufung eingelegt. Novartis bestreitet die Ansprüche weiterhin mit aller Entschiedenheit.

Kartellrechtliche Sammelklagen

Seit dem dritten Quartal 2013 wurden etwa 16 als Sammelklagen bezeichnete Klagen gegen Hersteller des Markenarzneimittels Solodyn® und seiner Generika-Äquivalente eingereicht. Unter den beklagten Herstellern befindet sich auch Sandoz Inc. Die Fälle wurden vereint und für das Vorverfahren an ein Bundesbezirksgericht in Massachusetts übertragen. Die Kläger behaupten, direkte und indirekte Käufer von Produkten der Marke Solodyn® zu vertreten, und machen Verstösse gegen Kartellgesetze des Bundes und einzelner Bundesstaaten geltend. Unter anderem erheben sie Vorwürfe im Zusammenhang mit separaten Vergleichen von Medicis mit allen anderen Beklagten, darunter Sandoz Inc., in Patentstreitigkeiten im Zusammenhang mit generischem Solodyn®. Sandoz bestreitet die Ansprüche mit aller Entschiedenheit.

Seit März 2015 wurden bei verschiedenen Gerichten in den USA mehr als 50 als Sammelklagen bezeichnete Klagen gegen Kontaktlinsenhersteller, darunter ALI, eingereicht und Verstösse gegen das US-Bundeskartellrecht sowie gegen Kartell-, Verbraucherschutz- und Wettbewerbsgesetze verschiedener US-Bundesstaaten im Zusammenhang mit dem Verkauf von Kontaktlinsen geltend gemacht. Diese Fälle wurden vom Judicial Panel on Multidistrict Litigation im mittleren Bezirk von Florida vereint. Die Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten.

Seit Juni 2015 wurden gegen NPC, Novartis Corporation (NC) und NAG in fünf als Sammelklagen bezeichneten Klagen im Namen aller direkten und indirekten Käufer, darunter auch Endkostenträger, von *Gleevec* beim Bundesbezirksgericht in Massachusetts Klage eingereicht. Die Klagen machen Verstösse gegen das US-Bundeskartellrecht und verschiedene einzelstaatliche Gesetze geltend und fordern, neben Schadenersatz und anderen Rechtsbehelfen, Novartis an der Durchsetzung einer bereits offengelegten Vereinbarung von 2014 zu hindern, in deren Rahmen Sun Pharmaceuticals zustimmte, bis zum 1. Februar 2016 keine Generikaversion von *Gleevec* zu lancieren. Die Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten.

Im Oktober 2015 wurden Sandoz und Momenta Pharmaceuticals wegen angeblich wettbewerbswidrigen Verhaltens beim Verkauf von Enoxaparin Beklagte in einer als Sammelklage bezeichneten kartellrechtlichen Klage vor einem Bundesgericht in Tennessee. Amphastar erhob dieselben Vorwürfe im Rahmen einer Klage vor einem Bundesgericht in Kalifornien (vor einem Bundesgericht in Massachusetts befinden sich Sandoz, Momenta Pharmaceuticals und Amphastar zurzeit in einer gerichtlichen Auseinandersetzung betreffend bestimmte Enoxaparin-Patente). Die Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten.

Rechtsstreit bezüglich Oriol

Im Oktober 2013 reichte Shareholder Representative Services LLC am Gerichtshof des Bundesstaates New York eine Klage gegen Sandoz Inc. sowie gegen zwei Konzerngesellschaften und zwei ehemalige Führungskräfte der Sandoz AG ein. Dabei ging es um verschiedene Vorwürfe nach Common Law und Gesetzesrecht wegen Vertragsbruch, Betrug und fahrlässiger Täuschung im Zusammenhang mit dem Kauf von Oriol Therapeutics, Inc. durch Sandoz Inc. Im März 2015 wies das Gericht alle Ansprüche mit Ausnahme eines Anspruchs wegen Vertragsbruch gegen Sandoz Inc. ab. Sandoz Inc. bestreitet den Anspruch weiterhin mit aller Entschiedenheit.

Verbrauchersammelklagen im Zusammenhang mit Augentropfenprodukten

Seit November 2012 wurden vor Bundesgerichten in den südlichen Bezirken von Illinois und Florida und in den Bezirken von Missouri, Massachusetts und New Jersey sechs als Sammelklagen bezeichnete Klagen wegen angeblichen Verbraucherbetrugs gegen Alcon (und in vier Fällen gegen Sandoz) eingereicht. Gemäss den Klägern haben Alcon, Sandoz sowie zahlreiche andere beklagte Hersteller von Augentropfen ihre Produkte irreführend konzipiert. Die Tropfendosierung sei unnötig hoch gewesen und habe vom Auge nicht vollständig absorbiert werden können oder die Flaschen mit der Lösung seien für eine ganze Behandlung zu gross gewesen, was zu Verschwendung und höheren Kosten für die Verbraucher geführt habe. Drei Klagen im südlichen Bezirk von Illinois sowie in den Bezirken von Massachusetts und New Jersey sind nach wie vor pendent. Novartis bestreitet die Ansprüche mit aller Entschiedenheit.

Arbeitsrechtliche Klage

Im März 2015 wurden ALI und NC Beklagte in einer individuellen und kollektiven Klage, die im SDNY eingereicht wurde. Die Parteien einigten sich auf einen Vergleich der kollektiven Klage und einen Vergleich mit den Einzelklägern (mit Ausnahme einer Klägerin) über einen Betrag, der für Novartis nicht wesentlich ist; die Vergleiche sowie die geänderte Klage wurden im Dezember 2015 beim Gericht zur Genehmigung eingereicht. Die Klagen machen unter anderem Geschlechterdiskriminierung, Lohndiskriminierungen und Vergeltungsmassnahmen bei Alcon geltend. Die im Rahmen der verbleibenden Einzelklage geltend gemachten Ansprüche werden weiterhin mit aller Entschiedenheit bestritten.

ABGESCHLOSSENE RECHTSFÄLLE

Ermittlungen durch den westlichen Bezirk von Kentucky (WDKY)

Im Jahr 2012 erhielt NPC eine Aufforderung von der USAO des WDKY, Dokumente über Marketingpraktiken im Zusammenhang mit bestimmten Produkten von NPC (einschliesslich *Tekturna*, *Valturna*, *Reclast*, *Exelon Pflaster* und anderer Produkte) vorzulegen, unter anderem über die angebliche Vergütung von Gesundheitsversorgern und über angebliche Werbung für den Einsatz der Produkte ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs. Die USAO lehnte eine Intervention im Rahmen dieser *Qui-tam*-Klage im dritten Quartal 2015 ab und beendete die Untersuchung.

Ermittlungen und Klagen zu Spezialapotheken im SDNY

Im April 2013 reichte die US-Regierung als Intervention auf eine *Qui-tam*-Einzelklage gegen NPC vor dem USDC des SDNY eine Zivilklage ein. Im Rahmen der in der Folge geänderten Klage wurde NPC unter Berufung auf den False Claims Act und auf bundesstaatliche Gesetze vorgeworfen, im Zusammenhang mit *Myfortic* Spezialapotheken angeblich gesetzeswidrig vertragliche Preisnachlässe gewährt und im Zusammenhang mit *Exjade* einer Spezialapotheke angeblich gesetzeswidrig vertragliche Preisnachlässe gewährt und Patienten zugeführt zu haben. Im Januar 2014 reichten elf Bundesstaaten als Intervention drei Klagen mit ähnlichen Forderungen im Zusammenhang mit *Exjade* ein. Ausserdem erhob der *Qui-tam*-Kläger gegen NPC eine geänderte Klage. Sie enthielt ähnliche Forderungen im Zusammenhang mit *Myfortic* und *Exjade* sowie Forderungen in Bezug auf *Tasigna*, *Gleevec* und *TOBI*, welche die US-Regierung und die Regierungen verschiedener US-Bundesstaaten nicht weiterverfolgten. NPC erzielte im zweiten Halbjahr 2015 eine Einigung mit allen Klägern, darunter das US-Justizministerium, 45 Bundesstaaten (bestehend aus den elf intervenierenden Bundesstaaten sowie allen anderen Bundesstaaten, die entweder Teil der *Qui-tam*-Klage waren oder Verschreibungen von *Myfortic* und *Exjade* über den relevanten Zeitraum hinweg rückerstatteten), der District of Columbia und der *Qui-tam*-Kläger. Damit sind die oben beschriebenen Forderungen im Zusammenhang mit *Myfortic*, *Exjade*, *Tasigna*, *Gleevec* und *TOBI* erledigt. Im Rahmen der Einigung erklärte sich NPC bereit, den Klägern einen Betrag von USD 390 Millionen zuzüglich Rechtskosten zu bezahlen, und vereinbarte mit dem Office of Inspector General des US-Gesundheitsministeriums eine Änderung und Verlängerung ihres aktuellen Corporate Integrity Agreement bis 2020.

Ermittlungen durch DNJ

Ende September 2014 erhielt ALI von der USAO des DNJ ein Auskunftsbeglehen (subpoena) im Zusammenhang mit einer Untersuchung der Verkaufspraktiken von Alcon. Im dritten Quartal 2015 lehnte die USAO die weitere Verfolgung der Angelegenheit ab, und es kam weder zu einer Anklage noch zu Sanktionen. Der *Qui-tam*-Kläger zog die Klage freiwillig zurück.

Ermittlungen in Sachen *Sandostatin* in Italien

Im Januar 2014 eröffnete die JCA eine Untersuchung zur Klärung der Frage, ob Novartis Farma S.p.A. und Italfarmaco S.p.A. Absprachen über die Lieferung von Octreotid Acetat (*Sandost-*

20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

atin LAR bzw. Longastatina® LAR) getroffen haben. In Anbetracht von Zusagen zur Änderung einzelner Bestimmungen der Co-Marketingvereinbarung mit Italfarmaco beschloss die JCA, die Untersuchung ohne Feststellung eines Verstosses oder Verhängung einer Busse einzustellen. Der Beschluss wurde im Oktober 2015 rechtskräftig.

Produkthaftungsverfahren zu Zometa/Aredia

NPC war Beklagte in mehr als 880 Verfahren vor US-Gerichten, in denen die Kläger im Allgemeinen geltend machten, nach der Behandlung mit Zometa oder Aredia eine Osteonekrose des Kiefers oder einen atypischen Oberschenkelbruch erlitten zu haben. Beide Medikamente werden in der Krebsbehandlung bei Knochenmetastasen eingesetzt. Fast alle Verfahren wurden durch freiwilligen Klagerückzug, „pre-trial motions“, Verfahren oder Vergleiche beigelegt, wobei die Zahlungen für Novartis nicht wesentlich waren. In drei Fällen, in denen NPC im Verfahren obsiegte, wurde Berufung eingelegt, und ein Fall ist noch hängig. Die verbleibenden Ansprüche werden mit aller Entschiedenheit bestritten, sind aber für Novartis nicht wesentlich.

Ermittlungen der Federal Trade Commission (FTC) zu Solodyn®

Das in den oben beschriebenen kartellrechtlichen Sammelklagen zu Solodyn® beanstandete Verhalten war auch Gegenstand von Ermittlungen der FTC. Im vierten Quartal 2015 stellte die FTC die Ermittlungen ohne Feststellung eines Verstosses oder Verhängung einer Busse ein. Damit ist die Angelegenheit abgeschlossen.

Verbrauchersammelklagen zu Excedrin

Im Dezember 2013 und im Januar 2014 wurden vier als Sammelklagen bezeichnete Klagen gegen Novartis und ihre Consumer Health Division eingereicht. Im Allgemeinen wird in den

Klagen vorgebracht, dass es irreführend war, Excedrin Migraine zu einem höheren Preis zu verkaufen als Excedrin Extra Strength, da die beiden Produkte die gleichen Wirkstoffe enthalten, ungeachtet des Umstands, dass die Produkte unterschiedlich etikettiert sind und ihre Wirkstoffe klar ausweisen. 2014 wurden drei der vier Sammelklagen abgewiesen, ohne dass in der Sache selbst entschieden wurde. Die verbleibende Klage ist für Novartis nicht wesentlich.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
1. Januar	849	924
Rückstellungen aufgebener Geschäftsbereiche		- 37
Auszahlungen	- 256	- 454
Auflösungen	- 223	- 135
Zuführungen	832	549
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 8	2
31. Dezember	1 194	849
Abzüglich kurzfristiger Teil	- 743	- 328
Langfristige Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle am 31. Dezember	451	521

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Ermittlungen, Produkthaftung, Schiedsverfahren und andere Rechtsfälle aufgrund der derzeit verfügbaren Informationen angemessen sind. Wegen inhärenter Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist jedoch nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Verpflichtungen und Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen.

21. Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Jederzeit abrufbare verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 645	1 651
Bank- und andere Finanzverbindlichkeiten	1 185	1 272
Commercial Paper	1 085	648
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	1 659	2 989
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	30	52
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	5 604	6 612

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen die konsolidierten Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem geschätzten beizulegenden Zeitwert.

In den Jahren 2015 und 2014 betrug der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (inklusive der Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden) 2,7% bzw. 2,6%.

Einzelheiten zu Commercial Papers sind in der Erläuterung 29 – Liquiditätsrisiko – aufgeführt.

22. Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	551	549
Rückstellungen für Restrukturierungen	260	333
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	1 124	1 076
Rechnungsabgrenzungen für Lizenzgebühren	550	561
Rückstellungen für Erlösminderungen	3 790	3 533
Rechnungsabgrenzungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen	1 932	1 968
Rückstellungen für Umweltsanierungen	80	95
Abgegrenzte Erträge	385	329
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	743	328
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	209	248
Bedingte Gegenleistungen	78	291
Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien (siehe Erläuterung 9)		658
Übrige Verbindlichkeiten	1 017	479
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	10 719	10 448

Die Rückstellungen werden auf der Grundlage von bestmöglichen Schätzungen des Managements gebildet und an die tatsächlichen Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Rückstellungen für Erlösminderungen:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
1. Januar	3 533	4 182
Rückstellungen aufgegebenen Geschäftsbereiche		- 234
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	3	
Zuführungen	15 603	14 119
Zahlungen/Inanspruchnahmen	- 15 218	- 13 907
Veränderungen der Verrechnungen mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	50	- 420
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 181	- 207
31. Dezember	3 790	3 533

VERÄNDERUNG DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

	Mio. USD
1. Januar 2014	174
Rückstellungen aufgegebenen Geschäftsbereiche	- 4
Zuführungen	504
Auszahlungen	- 295
Auflösungen	- 52
Währungsumrechnungsdifferenzen	6
31. Dezember 2014	333
Zuführungen	399
Auszahlungen	- 435
Auflösungen	- 36
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1
31. Dezember 2015	260

22. Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

Im Jahr 2015 wurden den Rückstellungen in den fortzuführenden Geschäftsbereichen USD 399 Millionen grösstenteils für Reorganisationen bei Pharmaceuticals zugeführt. Dabei zielten zwei Initiativen mit einem Gesamtvolumen von USD 106 Millionen auf Effizienzgewinne in den Geschäftsbereichen (ausser Onkologie und Zell- und Gentherapie) ab. Die Integration des Onkologiegeschäfts von GSK schlug mit Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von USD 78 Millionen zu Buche. Ausserdem weitete Alcon ihre Initiative zur Realisierung des Produktivitätspotenzials aus (USD 45 Millionen). Und schliesslich führten die verschiedenen konzernweiten Initiativen zur Vereinfachung der Organisationsstruktur (USD 159 Millionen), insbesondere im Zusammenhang mit der Straffung des Produktionsnetzes und der geschäftsunterstützenden Dienste, sowie eine Initiative in den NIBR (USD 11 Millionen) zu einer Erhöhung der Rückstellungen.

Im Jahr 2014 wurden den Rückstellungen in den fortzuführenden Geschäftsbereichen USD 504 Millionen hauptsächlich für Reorganisationen bei Pharmaceuticals zugeführt.

Innerhalb von Pharmaceuticals zielte eine Initiative im Bereich Entwicklung (USD 72 Millionen) auf die Schaffung eines Organisationsmodells für die Entwicklungsaktivitäten ab, das eine stärkere Konzentration auf Programme hoher Priorität im Bereich der Spezialmedizin, eine höhere Flexibilität zur Anpassung an Portfolioveränderungen und die Optimierung der operativen Prozesse ermöglicht. Auch die Aktivitäten in der Division Pharmaceuticals wurden einem Restrukturierungsprogramm (USD 286 Millionen) unterzogen, das auf die Erhöhung der operativen Leistungsfähigkeit abzielte. Alcon lancierte eine Initiative zur Realisierung des Produktivitätspotenzials (USD 56 Millionen).

2015 wurden konzernweit Rückstellungen in Höhe von USD 36 Millionen in fortzuführenden Geschäftsbereichen erfolgswirksam aufgelöst, 2014 waren es USD 52 Millionen in fortzuführenden Geschäftsbereichen sowie USD 5 Millionen in aufgegebenen Geschäftsbereichen. Zurückzuführen waren diese Auflösungen hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet.

	Kosten für Dritte ¹		Abfindungen an Mitarbeitende		Zuführungen zu den Rückstellungen	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Restrukturierungsinitiativen						
Pharmaceuticals – Forschung & Entwicklung			11	72	11	72
Pharmaceuticals – Geschäftsbereiche		8	106	278	106	286
Pharmaceuticals – Integration von GSK Oncology			78		78	
Alcon Initiative zur Erhöhung der operativen Leistungsfähigkeit			45	56	45	56
Verschiedene Initiativen auf Konzernebene zur Vereinfachung der Organisationsstruktur – einschliesslich Produktionsstätten und Unterstützungsdienste	31	1	128	89	159	90
Total	31	9	368	495	399	504

¹ Die Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Stilllegung bestimmter Betriebsanlagen.

23. Einzelheiten zu den konsolidierten Geldflussrechnungen

23.1) ANPASSUNGEN FÜR ZAHLUNGSUNWIRKSAME POSITIONEN FORTZUFÜHRENDER GESCHÄFTSBEREICHE

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Steuern	1 106	1 545
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
Sachanlagen	1 550	1 630
immateriellen Vermögenswerten	3 921	3 052
Finanzanlagen ¹	104	69
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 266	- 1 918
Gewinne aus der Veräusserung von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 869	- 622
In Aktien beglichener Vergütungsaufwand	773	744
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	1 642	1 490
Nettofinanzergebnis	1 109	735
Total	9 070	6 725

¹ Einschliesslich unrealisierter Gewinne aus Anpassungen zum beizulegenden Zeitwert.

Im Jahr 2015 erwarb der Konzern Sachanlagen in Höhe von USD 85 Millionen im Rahmen von Finanzierungsleasing-Verträgen.

23.2) GELDFLÜSSE FORTZUFÜHRENDER GESCHÄFTSBEREICHE AUS DER VERÄNDERUNG DES NETTOUMLAUFVERMÖGENS UND ANDERER GELDFLÜSSE AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Erhöhung Vorräte	- 482	- 506
Erhöhung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 513	- 367
Erhöhung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	378	142
Veränderungen des übrigen Netto- umlaufvermögens und anderer Positionen des operativen Geldflusses	- 246	106
Total	- 863	- 625

23. Einzelheiten zu den konsolidierten Geldflussrechnungen (Fortsetzung)

23.3) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTSBETRIEBEN

In der folgenden Tabelle sind die Auswirkungen von Akquisitionen und Veräusserungen auf den Geldfluss dargestellt. Die wichtigsten Transaktionen sind in Erläuterung 2 beschrieben.

	2015 Akquisitionen Mio. USD	2015 Veräusserungen Mio. USD	2014 Akquisitionen Mio. USD	2014 Veräusserungen Mio. USD
Sachanlagen		1 000		145
Vermarktete Produkte	- 12 970	646	- 234	91
(Erworbene)/veräußerte Forschungs- und Entwicklungsgüter	- 730	13	- 248	
Technologien		113		
Übrige immaterielle Vermögenswerte	- 15	86		
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche ¹	- 555	40	- 53	7
Vorräte		893	- 1	87
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	- 3	529	- 3	159
Flüssige Mittel	- 25	311	- 2	
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten		- 601		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	212	- 841	186	- 50
Identifizierbares (erworbenes) oder veräußertes Nettovermögen	- 14 086	2 189	- 355	439
Währungsumrechnungsdifferenzen		98		- 3
Erworbene/(veräußerte) flüssige Mittel	25	- 479	2	
Zwischensumme	- 14 061	1 808	- 353	436
Refinanzierung konzerninterner Finanzverbindlichkeiten, netto		578		
Goodwill ¹	- 2 438	1 042	- 131	267
Veräusserungsgewinn		7 401		876
Bezahlte Steuern und übrige Änderungen des Geldflusses aufgrund der Portfolioumgestaltung		- 1 337		- 566
Forderungen und Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen, netto	- 8	- 519	153	
Vorausbezahlter/noch nicht fälliger Kaufpreisanteil ²		- 49		47
Nettogeldfluss	- 16 507	8 924	- 331	1 060
Davon:				
Nettogeldfluss aufgegebenen Geschäftsbereiche		8 924		1 060
Nettogeldfluss fortzuführender Geschäftsbereiche	- 16 507		- 331	

¹ 2014 enthält eine Anpassung für eine frühere Akquisition in Höhe von USD 21 Millionen bei den latenten Steueransprüchen und von USD 135 Millionen beim Goodwill.

² Veräusserungen enthalten die im Jahr 2014 erhaltenen Erlöse in Höhe von USD 49 Million für die Veräusserung des Geschäftsbereichs Animal Health.

Die Erläuterungen 2 und 24 enthalten weitere Informationen über Akquisitionen und Veräusserungen von Geschäften. Alle Akquisitionen wurden bar bezahlt.

23.4) GELDFLÜSSE AUS AUFGEBEBENEN GESCHÄFTSBEREICHEN

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Geldfluss für operative Tätigkeit	- 188	- 1
Erwerb von Sachanlagen	- 41	- 223
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	1	4
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		- 18
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		79
Erwerb von finanziellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 2	- 13
Veräusserung von Geschäftsbetrieben ¹	8 924	1 060
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	8 882	889
Total Nettogeldfluss aus aufgegebenen Geschäftsbereichen	8 694	888

¹ Enthält Erlöse in Höhe von USD 10 925 Millionen, die um Steuerzahlungen, Transaktionskosten und Kaufpreisanpassungen in Höhe von USD 2 001 Millionen reduziert wurden.

24. Akquisitionen von Geschäftsbetrieben

ZUGANG VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS AKQUISITIONEN

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Beizulegender Zeitwert		
Vermarktete Produkte	12 970	234
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	730	248
Übrige immaterielle Vermögenswerte	15	
Latente Steueransprüche ¹	555	53
Vorräte		1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen	3	3
Flüssige Mittel	25	2
Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 212	- 186
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	14 086	355
Erworbene flüssige Mittel	- 25	- 2
Goodwill ¹	2 438	131
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	16 499	484

¹ 2014 enthält eine Anpassung für eine frühere Akquisition in Höhe von USD 21 Millionen bei den latenten Steueransprüchen und von USD 135 Millionen beim Goodwill.

Die wesentlichen Akquisitionen von Geschäftsbetrieben, unter die im Jahr 2015 die Onkologieprodukte von GlaxoSmithKline (GSK) sowie Spinifex und Admune fielen, sind in Erläuterung 2 beschrieben. Der im Rahmen dieser Akquisitionen entstandene Goodwill ergibt sich durch die käuferspezifischen Synergien, die übernommenen Belegschaften und die Bilanzierung latenter Steuerverbindlichkeiten auf die erworbenen Vermögenswerte. Goodwill in Höhe von USD 2,4 Milliarden ist steuerlich abzugsfähig. Im Jahr 2014 bezogen sich die wesentlichen Akquisitionen auf CoStim Pharmaceuticals und Wave-Tec.

25. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. In den meisten Fällen werden diese Pläne extern – in Einheiten, die rechtlich vom Konzern getrennt sind – finanziert. Einige Konzerngesellschaften haben jedoch keine unabhängigen Planvermögen zur Deckung der Verpflichtungen aus Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden und bilden deshalb in der Bilanz entsprechende Rückstellungen ohne Fondsabdeckung. Die Verpflichtungen aus wesentlichen leistungsorientierten Pensionsplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden werden jährlich von unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen wird zum beizulegenden Zeitwert erfasst. Die wesentlichen Pläne sind in der Schweiz, in den USA, in Grossbritannien, in Deutschland und in Japan ansässig. Auf sie entfallen 95% der Gesamtverpflichtungen des Konzerns aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Es folgt eine detaillierte Beschreibung der Pläne, die in den beiden für das Unternehmen wichtigsten Ländern Schweiz und USA gelten.

Auf die in der Schweiz ansässigen Pensionspläne entfällt der grösste Teil der Gesamtverpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und der Planvermögen des Kon-

zerns. Bei aktiven versicherten Mitgliedern, die am oder nach dem 1. Januar 1956 geboren wurden oder den Plänen nach dem 31. Dezember 2010 beitraten, sind die Leistungen teilweise an die in den Plan einbezahlten Beiträge gekoppelt. Aufgrund einiger gesetzlich vorgeschriebener Eigenschaften von Schweizer Pensionsplänen können die Pläne nicht als leistungsorientierte Vorsorgepläne klassifiziert werden. Zu diesen Eigenschaften zählen ein garantierter Mindestzins auf dem Vorsorgekonto, ein vorab festgelegter Faktor für die Umrechnung des angesparten Kapitals in eine Rente sowie integrierte Todesfall- und Invalidenleistungen.

Alle im Rahmen der Schweizer Pensionspläne gewährten Leistungen sind erdient. Im Übrigen ist in der Schweiz gesetzlich vorgeschrieben, dass der Arbeitgeber einen festen Anteil des Lohns der Mitarbeitenden an eine externe Pensionskasse zu zahlen hat. Zusätzliche Arbeitgeberbeiträge können erforderlich werden, wenn der gesetzliche Deckungsgrad des betreffenden Plans unter einen bestimmten Wert fällt. Der Mitarbeitende zahlt ebenfalls Beiträge an den Plan. Die Verwaltung dieser Pensionspläne übernehmen separate juristische Personen, die jeweils durch einen Stiftungsrat geleitet werden. Was die Hauptpläne betrifft, besteht dieser Stiftungsrat aus Vertretern, die von Novartis und von den aktiven versicherten Mitarbeitenden ernannt werden. Die Stiftungsräte sind für die Planausgestaltung und die Anlagestrategie zuständig.

25. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende (Fortsetzung)

Im Juni 2015 beschloss der Stiftungsrat des Schweizer Pensionsplans von Novartis, den im Zeitpunkt der Pensionierung geltenden Umwandlungssatz für die Altersrente mit Wirkung vom 1. Januar 2016 anzupassen. Diese Änderung hat weder Auswirkungen auf Versicherte, die Leistungen erhalten, noch auf vor dem 1. Januar 1956 geborene Versicherte. Sie hat zu einem Netto-Vorsteuergewinn aus Plankürzungen in Höhe von USD 110 Millionen (CHF 103 Millionen) geführt.

Auf die US-Pensionspläne entfällt der zweitgrösste Teil der Gesamtverpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplä-

nen und der Planvermögen des Konzerns. Die Hauptpläne (Qualified Plans) sind durch Fonds abgedeckt, während die Zusatzleistungen für Führungskräfte vorsehenden Pläne (Restoration Plans) keine Fondsabdeckung besitzen. Bei den Qualified Plans werden Arbeitgeberbeiträge fällig, sobald der gesetzliche Deckungsgrad unter einen bestimmten Wert fällt. Ausserdem werden die US-Mitarbeitenden durch andere Vorsorgepläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden abgedeckt.

Die folgenden Tabellen geben einen Überblick über die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen mit und ohne Fondsabdeckung sowie über die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden per 31. Dezember 2015 und 2014:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen per 1. Januar	24 178	24 801	1 253	1 069
Vorsorgeverpflichtungen aufgebener Geschäftsbereiche		- 848		- 21
Laufender Dienstzeitaufwand	451	418	32	35
Zinsaufwand	399	654	46	49
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand und Abgeltungen	- 138	6		- 89
Verwaltungsaufwand	23	21		
(Gewinne)/Verluste aus Neubewertungen aufgrund der Veränderung finanzieller Annahmen	- 16	2 129	- 34	164
(Gewinne)/Verluste aus Neubewertungen aufgrund der Veränderung demografischer Annahmen	- 41	229	- 30	121
Erfahrungsbedingte Verluste/(Gewinne) aus Neubewertungen	56	- 14	- 110	- 22
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 358	- 2 156	- 14	- 5
Ausbezahlte Leistungen	- 1 406	- 1 282	- 50	- 48
Beiträge von Mitarbeitenden	223	210		
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	31	10	39	
Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember	23 402	24 178	1 132	1 253
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	20 434	21 481	199	209
Planvermögen aufgebener Geschäftsbereiche		- 530		
Zinsertrag	300	550	6	10
Ertrag aus Planvermögen abzüglich Zinsertrag	- 286	1 442	- 6	28
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 223	- 1 917		
Beiträge des Novartis Konzerns	494	485	23	
Beiträge von Mitarbeitenden	223	210		
Abgeltungen	- 3	- 9		
Ausbezahlte Leistungen	- 1 406	- 1 282	- 50	- 48
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	3	4		
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	19 536	20 434	172	199
Finanzielle Deckung	- 3 866	- 3 744	- 960	- 1 054
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen per 1. Januar	- 58	- 45		
Änderung der Begrenzung der Erfassung von Planvermögen (inkl. Wechselkursdifferenzen)	12	- 9		
Zinsertrag auf begrenztem Planvermögen	- 4	- 4		
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen per 31. Dezember	- 50	- 58		
Nettoverbindlichkeit in der Bilanz per 31. Dezember	- 3 916	- 3 802	- 960	- 1 054

Die Überleitung der Nettoverbindlichkeit vom 1. Januar zum 31. Dezember stellt sich wie folgt dar:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Nettoverbindlichkeit per 1. Januar	- 3 802	- 3 365	- 1 054	- 860
Abzüglich: Nettoverbindlichkeit aufgebener Geschäftsbereiche		318		21
Laufender Dienstzeitaufwand	- 451	- 418	- 32	- 35
Nettozinsaufwand	- 103	- 108	- 40	- 39
Verwaltungsaufwand	- 23	- 21		
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand und Abgeltungen	135	- 15		89
Neubewertungen	- 285	- 902	168	- 235
Währungsumrechnungsdifferenzen	135	239	14	5
Beiträge des Novartis Konzerns	494	485	23	
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	- 28	- 6	- 39	
Änderung in der Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	12	- 9		
Nettoverbindlichkeit per 31. Dezember	- 3 916	- 3 802	- 960	- 1 054
In der Konzernbilanz erfasste Beträge				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	36	37		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	- 3 952	- 3 839	- 960	- 1 054

In der folgenden Tabelle werden die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen nach Regionen und Mitglieder-kategorien aufgeschlüsselt und das Planvermögen wird nach den Regionen aufgegliedert, in denen es gehalten wird:

	2015 Mio. USD				2014 Mio. USD			
	Schweiz	USA	Übrige Länder	Total	Schweiz	USA	Übrige Länder	Total
Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember	15 453	3 783	4 166	23 402	15 578	4 092	4 508	24 178
<i>Davon ohne Fondsabdeckung</i>		736	466	1 202		820	484	1 304
<i>Aufgeteilt nach Typ des Planteilnehmers</i>								
Aktive	6 196	990	1 392	8 578	6 268	1 182	1 502	8 952
Noch nicht im Ruhestand befindliche passive Teilnehmer		909	1 489	2 398		947	1 499	2 446
Pensionäre	9 257	1 884	1 285	12 426	9 310	1 963	1 507	12 780
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	14 347	2 358	2 831	19 536	14 869	2 521	3 044	20 434
Finanzielle Deckung	- 1 106	- 1 425	- 1 335	- 3 866	- 709	- 1 571	- 1 464	- 3 744

Die nachstehende Tabelle enthält die wichtigsten gewichteten durchschnittlichen Annahmen, die der versicherungsmathematischen Berechnung leistungsorientierter Pensionspläne und leistungsorientierter Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zugrunde gelegt wurden:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2015 %	2014 %	2015 %	2014 %
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember				
Diskontierungssatz	1,8%	1,8%	4,4%	3,8%
Erwartete Rentensteigerung	0,4%	0,4%		
Erwartete Gehaltssteigerung	2,9%	3,2%		
Zinssatz auf Sparkonten	0,8%	0,9%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	21/24 Jahre	21/24 Jahre	21/23 Jahre	22/24 Jahre

25. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende (Fortsetzung)

Verändern sich die oben genannten versicherungsmathematischen Annahmen, können die Wertansätze, die innerhalb der Konzernrechnung für die Pensionspläne des Konzerns verbucht sind, erheblich schwanken. Dies kann zu erheblichen Veränderungen beim übrigen Gesamtergebnis, bei den langfristigen Verbindlichkeiten und bei den vorausbezahlten Pensionsbeiträgen des Konzerns führen.

Die Höhe der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen wird erheblich durch die Annahmen beeinflusst, die hinsichtlich des Satzes zur Diskontierung der versicherungsmathematisch ermittelten Verpflichtungen getroffen werden. Dieser Diskontierungssatz beruht auf der Rendite, die qualitativ hochwertige Unternehmensanleihen im Land des betreffenden Plans abwerfen. Sinken die Renditen am Markt für Unternehmensanleihen, verringert sich auch der Diskontierungssatz, sodass die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen steigen und die finanzielle Deckung abnimmt.

Steigen die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen aufgrund niedrigerer Diskontierungssätze, wird dies in der Schweiz geringfügig dadurch kompensiert, dass vom Vorsorgekonto des Mitarbeitenden in Zukunft voraussichtlich geringere Leistungen ausbezahlt werden. Dies liegt daran, dass sich die veranschlagten Marchzinsen entsprechend dem Diskontierungssatz ändern.

Wie sich sinkende Zinssätze auf das Vermögen eines Pensionsplans auswirken, ist schwerer zu prognostizieren. Ein bedeutender Teil des Planvermögens ist in Anleihen investiert. Sinken die Zinsen, steigen in der Regel die Anleihenurse, was den Rückgang der finanziellen Deckung teilweise wettmachen kann. Das Planvermögen ist ausserdem zu einem erheblichen Teil in Aktienanlagen investiert. Die Aktienurse nehmen tendenziell bei rückläufigen Zinsen zu. Deshalb wirken sie häufig als Gegengewicht zu den negativen Folgen, die steigende Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen auf die finanzielle Deckung haben. Allerdings weisen Aktien – insbesondere kurzfristig – eine niedrigere Zinskorrelation auf als Anleihen.

Die erwartete Rentensteigerung hat erhebliche Auswirkungen auf die Verpflichtungen der meisten leistungsorientierten

Pläne in der Schweiz, Deutschland und Grossbritannien. Derartige Rentensteigerungen führen auch zu einer Reduzierung der finanziellen Deckung, wenngleich keine starke Korrelation zwischen dem Wert des Planvermögens und den Pensions-/Inflationssteigerungen besteht.

Die Annahmen über die Lebenserwartung wirken sich erheblich auf die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen aus. Eine steigende Lebenserwartung resultiert in höheren Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen. Das Planvermögen übt keine Kompensationswirkung aus, da die Pensionskassen keine Langlebigkeitsanleihen oder -swaps halten. Sofern entsprechende Daten vorhanden sind, werden Generationensterbetafeln verwendet.

In der folgenden Tabelle ist gesamthaft dargestellt, wie die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen für die wesentlichen Pläne in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan auf Veränderungen der wichtigsten versicherungsmathematischen Annahmen reagieren:

	Veränderung der Vorsorgeverpflichtung per 31.12.2015 Mio. USD
Erhöhung des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	- 736
Reduktion des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	781
Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr	797
Erhöhung der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	491
Reduktion der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	- 111
Erhöhung des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	61
Reduktion des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	- 60
Erhöhung der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	69
Reduktion der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	- 71

Die angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2015	2014
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	7,5%	7,0%
Wachstumsrate, auf die sich der Gesundheitskostentrend reduzieren dürfte	5,0%	5,0%
Jahr, in dem der Kostentrend stabil wird	2022	2021

In der folgenden Tabelle ist die gewichtete durchschnittliche Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2015 und 2014 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2015 %	2014 %
Aktien	15–40	34	35
Anleihen	20–60	35	34
Immobilien	5–20	14	13
Alternative Anlagen	0–20	14	10
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	3	8
Total		100	100

Für die flüssigen Mittel sowie die meisten Aktien und Anleihen wird an einer aktiven Börse ein Marktpreis notiert. Immobilieninvestments und alternative Anlagen wie Hedge Funds und Private-Equity-Anlagen verfügen in der Regel über keinen notierten Marktpreis.

Die strategische Zuteilung der Planvermögen der verschiedenen Vorsorgepläne zu den Anlagekategorien verfolgt das Ziel, einen Ertrag zu erwirtschaften, der – zusammen mit den vom Konzern und von seinen Mitarbeitenden einbezahlten Beiträgen – die verschiedenen Finanzierungsrisiken der Pläne angemessen unter Kontrolle zu halten vermag. Je nach den jeweils herrschenden Markt- und konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung vorübergehend von den festgelegten Zielen abweichen. Ein Teil der Planvermögen ist derzeit in Aktien der Novartis AG investiert. Per 31. Dezember 2015 waren dies 11 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,0 Milliarden (2014: 11 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,0 Milliarden). Die gewichtete durchschnittliche Duration der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen beläuft sich auf 14,1 Jahre (2014: 14,3 Jahre). Die ordentlichen Beiträge, die der Konzern in die verschiedenen Pensionspläne einbezahlt, richten sich nach den Bestimmungen des jeweiligen Plans. Zusätzliche Beitragszahlungen werden geleistet, sobald dies gemäss Satzung oder Gesetz erforderlich wird. Dieser Fall tritt vor allem dann ein, wenn die satzungsgemässen bzw. gesetzlichen Finanzierungsniveaus unter bestimmte vordefinierte Schwellenwerte fallen. Die einzigen wesentlichen Pensionspläne mit voraussichtlichem zusätzlichem Finanzierungsbedarf sind jene in Grossbritannien.

Die von Novartis für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden erwarteten künftigen Geldflüsse stellten sich per 31. Dezember 2015 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2016 (geschätzt)	531	58
Erwartete künftige Leistungen		
2016	1 201	58
2017	1 232	61
2018	1 239	64
2019	1 243	66
2020	1 236	68
2021–2025	6 113	361

BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

In vielen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Vorsorgeplänen. 2015 betrug der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne USD 359 Millionen (2014: USD 348 Millionen). In dem für 2015 ausgewiesenen Betrag nicht enthalten sind USD 1 Million (2014: USD 14 Millionen), die aufgegebenen Geschäftsbereichen zuzurechnen sind.

26. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für alle aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne belief sich 2015 auf USD 968 Millionen (2014: USD 1,1 Milliarden), was zu einer Gesamtverbindlichkeit in Höhe von USD 209 Millionen führte (2014: USD 277 Millionen, von denen USD 248 Millionen unter den fortzuführenden Geschäftsbereichen ausgewiesen wurden). Vom Gesamtaufwand wurden USD 903 Millionen (2014: USD 1,0 Milliarden) unter den fortzuführenden Geschäftsbereichen und USD 65 Millionen (2014: USD 124 Millionen) unter den aufgegebenen Geschäftsbereichen erfasst.

Die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne können in die folgenden Pläne unterteilt werden:

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

Die jährliche Leistungsprämie des CEO und anderer Führungskräfte in Schlüsselpositionen wird im Februar oder März des auf die Leistungsperiode folgenden Jahres zu 50% in bar ausbezahlt und zu 50% in gesperrten Novartis Aktien oder

gesperrten Aktieneinheiten (Restricted Share Units [RSUs]), die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegen. Gewährte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmfähig. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf des Erdienungszeitraums in eine solche umgewandelt. RSUs sind weder dividenden- noch ausschüttungs- noch stimmfähig. Die Führungskräfte können dafür optieren, sich auch den Baranteil ihrer Leistungsprämie ganz oder teilweise in Aktien auszahlen zu lassen, die keinen Ausübungsbedingungen unterliegen. 2015 erhielten 14 Führungskräfte 0,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs.

AKTIENSPARPLÄNE

Eine Reihe von Mitarbeitenden in gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden ermutigt, ihre jährliche Leistungsprämie – und in Grossbritannien auch ihr Gehalt – in einen Aktiensparplan zu investieren. Unter dem Aktiensparplan können Teilnehmende dafür optieren, ihre jährlichen Leistungsprämien vollständig

26. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

oder teilweise in Novartis Aktien anstatt in bar zu beziehen. Als Anerkennung für die Teilnahme an dem Aktiensparplan gewährt Novartis nach Ablauf einer drei- oder fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien, ohne dass den Teilnehmenden dafür zusätzliche Kosten entstehen würden.

Derzeit bietet Novartis drei Aktiensparpläne an:

- Weltweit wurde 37 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung für ihre Leistung im Jahr 2014 am Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde ihnen wahlweise teilweise oder ganz in Aktien zugeteilt. Die entsprechenden Aktien, die einer Sperrfrist von fünf Jahren unterliegen, wurden 2015 ausgegeben. Am Ende der Sperrfrist wird Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie gewähren. In den USA werden sowohl die LSSP-Leistungsprämie als auch die entsprechende zusätzliche Aktiengewährung bar beglichen.
- In der Schweiz stand der Employee Share Ownership Plan (ESOP) im Jahr 2014 12 796 Mitarbeitenden offen. Die Teilnehmenden am ESOP können ihre jährliche Leistungsprämie auf drei verschiedene Arten beziehen: (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist wird für zwei Aktien, die in diesen Plan investiert sind, eine zusätzliche Aktie gewährt. Insgesamt 5 945 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2014 Aktien zu beziehen. Die Aktien wurden 2015 an die Mitarbeitenden ausgegeben.
- In Grossbritannien können 1 618 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie vollständig oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist eine zusätzliche Aktie gewährt. Im Jahr 2015 nahmen 1 433 Mitarbeitende an diesem Plan teil.

Nach der Einführung der neuen Vergütungsprogramme im Jahr 2014 können der CEO und die anderen Mitglieder der Geschäftsleitung nicht mehr länger an den Aktiensparplänen teilnehmen.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Während des Jahres 2015 wurden den Teilnehmenden an diesen Plänen im Rahmen ihrer jährlichen Leistungsprämie (in Grossbritannien auch im Rahmen ihres Gehalts) insgesamt 4,1 Millionen Aktien (2014: 4,8 Millionen Aktien) gewährt.

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“

Beim Aktienplan „Select“ handelt es sich um einen globalen aktienbasierten Vergütungsplan, unter dem jedes Jahr ausgewählte Mitarbeitende, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder bis zum Leistungsjahr 2013, mit einer Leistungsprämie belohnt werden können, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegt. Für bestimmte Mitarbeitende hängt die Leistungsprämie von der Erreichung gegebener geschäftlicher und individueller Leistungsziele ab, die in der Regel zu Beginn des Kalenderjahres vor dem Gewährungstag festgelegt werden. Für diese Mitarbeitenden ist die Select-Leistungsprämie auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Mit dem Aktienplan „Select“ können die Teilnehmenden in der Schweiz derzeit zwischen einer Beteiligung in Form von gesperrten Aktien oder gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) wählen. In allen anderen Ländern werden in der Regel RSUs ausgegeben. Bis 2013 hatten die Teilnehmenden ausserdem die Möglichkeit, ihre Leistungsprämie teilweise oder ganz in Form von handelbaren Aktienoptionen zu beziehen.

Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag der Gewährung. Jede handelbare Aktienoption berechtigt nach Ablauf des Erdienungszeitraums (und vor dem zehnten Jahrestag der Gewährung) zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie am Gewährungstag entspricht.

Die Bedingungen des Novartis Aktienplans „Select“ ausserhalb Nordamerikas entsprechen im Wesentlichen denjenigen des Novartis Aktienplans „Select“ Nordamerika.

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ AUSSERHALB NORDAMERIKAS

2015 erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan insgesamt 1,7 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 84,75 (2014: 2,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 73,75).

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen während der Berichtsperiode. Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet.

	2015		2014	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	16,1	59,2	26,4	57,3
Verkauft oder ausgeübt	- 4,1	56,7	- 9,8	54,0
Verfallen oder ausgelaufen	- 0,3	66,0	- 0,5	62,2
Ausstehend am 31. Dezember	11,7	59,9	16,1	59,2
Ausübbar am 31. Dezember	7,4	56,4	7,0	55,0

Alle Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis gewährt, der dem Schlusskurs der Aktie des Konzerns am Gewährungstag entsprach. Im Jahr 2015 betrug der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der Aktienoptionen USD 56,74. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Verkaufszeitpunkten betrug USD 97,89.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2015 ausstehenden Aktienoptionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45–49	0,8	3,0	46,8
50–54	1,6	3,1	54,4
55–59	4,6	4,1	57,8
65–70	4,7	7,0	66,0
Total	11,7	5,1	59,9

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ NORDAMERIKA

Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 3,9 Millionen RSUs für je USD 98,75 (2014: 5,1 Millionen RSUs für je USD 80,79).

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der ADR-Optionen (American Depositary Receipts) in der Berichtsperiode:

	2015		2014	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	44,4	59,6	58,8	58,9
Verkauft oder ausgeübt	- 11,8	57,8	- 12,2	55,5
Verfallen oder ausgelaufen	- 0,7	63,3	- 2,2	62,6
Ausstehend am 31. Dezember	31,9	60,2	44,4	59,6
Ausübbar am 31. Dezember	19,2	56,3	16,3	54,7

Sämtliche ADR-Optionen wurden zu einem Ausübungspreis gewährt, der dem Schlusskurs der ADRs am Gewährungstag entsprach. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der ADR-Optionen während des Jahres 2015 betrug USD 57,75. Der gewich-

tete durchschnittliche Kurs der ADRs zu den Verkaufs- oder Ausübungszeitpunkten betrug USD 100,58.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2015 ausstehenden ADR-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADR-Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45–49	2,4	3,0	46,4
50–54	3,1	3,5	53,8
55–59	12,7	5,0	58,0
65–69	13,7	7,0	66,1
Total	31,9	5,6	60,2

LANGFRISTIGE LEISTUNGSPLÄNE (LTPP)

2014 wurde für den CEO und andere Führungskräfte in Schlüsselpositionen ein neuer langfristiger Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTPP) mit dem Ziel eingeführt, den Shareholder Value und Innovationen auf lange Sicht zu fördern. 2015 wurde dieser LTPP auf alle Führungskräfte in Schlüsselpositionen ausgeweitet, die zuvor an dem mittlerweile eingestellten alten langfristigen Leistungsplan (Old Long-Term Performance Plan, OLTPP) teilgenommen hatten.

Die Prämien des LTPP basieren auf Leistungszielen, die auf Dreijahresbasis ermittelt werden und sich auf Finanz- und Innovationskennzahlen stützen. Als Finanzkennzahl fungiert der Novartis Cash Value Added (NCVA). Diese Kennzahl ist mit 75% gewichtet. Das NCVA-Ziel wird vom Verwaltungsrat genehmigt.

Die Innovationskennzahl basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz, in dessen Rahmen zu Beginn des Zyklus Innovationsziele auf Divisionsebene festgelegt werden. Sie umfassen jeweils bis zu zehn Meilensteine, die den wichtigsten Meilensteinen der Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den einzelnen Divisionen entsprechen. Das Research & Development Committee unterstützt den Verwaltungsrat und den Vergütungsausschuss am Ende der Leistungsperiode bei der Beurteilung, inwiefern die Ziele erreicht wurden. Diese Kennzahl ist mit 25% gewichtet.

Bis 2014 (bzw. bis 2013 für den CEO und andere Führungskräfte in Schlüsselpositionen) stand der OLTPP zur Verfügung. Die Prämien basieren auf Leistungszielen, die auf einer rollierenden Dreijahresbasis ermittelt wurden. Sie richten sich nach dem Novartis Economic Value Added (NVA). Die Berechnung des NVA basiert auf dem operativen Ergebnis des Konzerns und dem Ergebnis der assoziierten Gesellschaften, die um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepasst werden. Die Erreichung der Ergebnisse eines Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres berechnet, indem die jährlichen NVA-Ergebnisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird durch Division der Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Beim OLTPP kommt es nur zur Auszahlung, wenn

26. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt. Die Auszahlung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

Die Teilnehmenden erhalten unter dem LTPP und dem OLTPP zu Beginn jeder Leistungsperiode eine Zielanzahl Performance Share Units (PSUs), die nach dem Ende der Leistungsperiode in Novartis Aktien umgewandelt werden. PSUs sind nicht stimmberechtigt, doch erhalten die Mitarbeitenden einen Dividendengegenwert, der in zusätzliche PSUs reinvestiert und am Ende der Sperrfrist insoweit ausbezahlt wird, als die Leistungsziele erreicht wurden. Im Rahmen der OLTPPs ausgerichtete PSUs sind weder dividenden- noch ausschüttungs- noch stimmberechtigt.

Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode passt der Vergütungsausschuss die Zielanzahl PSUs anhand der tatsächlichen Leistung an. Zu dem Zeitpunkt werden die PSUs in nicht gesperrte, sofort verfügbare Novartis Aktien umgewandelt.

2015 wurden auf Basis einer 100%igen Zielerreichung 0,4 Millionen PSUs aus dem LTPP (2014: 0,3 Millionen PSUs aus dem LTPP) an 164 Führungskräfte in Schlüsselpositionen ausgegeben. 2015 wurden im Rahmen des OLTPP keine PSUs zugeteilt (2014: 0,2 Millionen PSUs aus dem OLTPP).

LANGFRISTIGER RELATIVER LEISTUNGSPLAN

Der 2014 eingeführte langfristige relative Leistungsplan (Long-Term Relative Performance Plan, LTRPP) ist ein Aktienplan für den CEO und andere Führungskräfte in Schlüsselpositionen. Die Zielleistungsprämie entspricht für den CEO 100% seiner Basisvergütung und für andere Führungskräfte in Schlüsselpositionen zwischen 30% und 90% ihrer Basisvergütung. Die Auszahlung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Der LTRPP beruht auf der Entwicklung der langfristigen Gesamtaktienrendite des Konzerns (TSR) über rollierende Dreijahresleistungsperioden im Vergleich zu zwölf Vergleichsunternehmen von Novartis in der Gesundheitsbranche. Die TSR wird in USD berechnet und entspricht dem Anstieg des Aktienkurses zuzüglich Dividenden über die dreijährige Leistungsperiode. Der Berechnung liegen die publizierten Standard-TSR-Daten von Bloomberg zugrunde, die öffentlich zugänglich sind. Die Höhe der Auszahlung hängt von der Position von Novartis in der Vergleichsgruppe ab.

Der beizulegende Zeitwert der LTRPP-Leistungsprämie betrug am Gewährungstag CHF 48,58 bzw. USD 56,60. 2015 erhielten zwölf Führungskräfte auf Basis einer 100%igen Zielerreichung insgesamt 0,1 Millionen PSUs aus dem LTRPP (2014: 0,1 Millionen PSUs aus dem LTRPP).

ANDERE AKTIENZUTEILUNGEN

Mit Ausnahme der Geschäftsleitungsmitglieder können ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns ausnahmsweise

gesperrte Aktien oder RSUs als Sonderprämien erhalten. Diese Sonderzuteilungen bieten die Möglichkeit, aussergewöhnliche Leistungen oder herausragende Ergebnisse zu honorieren, und sollen wichtige Leistungsträger an das Unternehmen binden. Vor der Gewährung steht ein formeller interner Auswahlprozess, in dessen Verlauf die individuelle Leistung eines jeden Anwärters auf mehreren Führungsebenen eingehend geprüft wird. Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einem Erdienungszeitraum von fünf Jahren. Besondere Aktienzuteilungen können in Einzelfällen auch gewährt werden, um Fachleute und neue Talente ins Unternehmen zu holen. Diese Gewährungen stehen mit der Marktpraxis und der Philosophie von Novartis im Einklang, erstklassige Talente weltweit zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.

Im Jahr 2015 wurden 848 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs zugeteilt (2014: 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs).

Als Teil ihrer normalen Vergütung erhielten Verwaltungsratsmitglieder im Jahr 2015 überdies 32 087 frei verfügbare Aktien.

ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNG DER IN DER ERDIENUNG BEFINDLICHEN AKTIEN

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der in der Erdienung befindlichen gesperrten Aktien, RSUs und PSUs für alle Pläne wider:

	2015		2014	
	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD
Aktien in Erdienung per 1. Januar	24,2	1 702,5	23,1	1 370,6
Gewährt	12,4	1 157,0	14,5	1 153,4
Erdient	- 14,4	- 968,9	- 11,5	- 709,2
Verfallen	- 2,1	- 139,6	- 1,9	- 112,3
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	20,1	1 751,0	24,2	1 702,5

AKTIENPLÄNE VON ALCON, INC., DIE MIT MITARBEITENDEN VOR DER FUSION VEREINBART WURDEN

Nach Abschluss der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis am 8. April 2011 wurden alle unter den Aktienplänen von Alcon ausstehenden Prämien gemäss Fusionsvereinbarung mit einem Faktor von 3,0727 in auf Novartis Aktien basierende Prämien umgewandelt. 2015 und 2014 wurden keine solchen Prämien gewährt, wobei einige der in der Erdienung befindlichen Prämien unter den Aktienplänen von Alcon auch 2014 Aufwand generierten.

AKTIENOPTIONEN UND IN AKTIEN ZU BEGLEICHENDE WERTSTEIGERUNGSRECHTE

Aktienoptionen berechtigen den Empfänger zum Kauf von Novartis Aktien zum Schlusskurs der Aktie der ehemaligen Alcon, Inc. am Gewährungstag dividiert durch den Umrechnungsfaktor.

In Aktien zu begleichende Wertsteigerungsrechte (Share-Settled Appreciation Rights, SSARs) berechtigen den Teilnehmenden, die Differenz zwischen dem Wert der Aktie der ehemaligen Alcon, Inc. am Gewährungstag, der unter Verwendung des Umrechnungsfaktors in Novartis Aktien umgerechnet wird, und dem Preis der Novartis Aktie am Ausübungstag in Form von Novartis Aktien zu erhalten.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der in Novartis Aktien umgewandelten Optionen und SSARs in den Jahren 2015 und 2014:

	Anzahl Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Anzahl SSARs (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Ausstehend am 1. Januar 2014	1,2	27,7	3,1	36,3
Ausgeübt	-0,5	24,4	-0,7	38,7
Ausstehend am 31. Dezember 2014	0,7	30,1	2,4	35,6
Ausübbar am 31. Dezember 2014	0,7	30,1	2,4	35,6
Ausstehend am 1. Januar 2015	0,7	30,1	2,4	35,6
Ausgeübt	-0,5	27,4	-0,6	32,5
Ausstehend am 31. Dezember 2015	0,2	36,8	1,8	36,6
Ausübbar am 31. Dezember 2015	0,2	36,8	1,8	36,6

27. Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen

GENENTECH/ROCHE

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holding AG, die wiederum unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode indirekt in der Konzernrechnung von Novartis erfasst ist, da Novartis 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien von Roche hält.

LUCENTIS

Novartis hat die exklusiven Entwicklungs- und Vermarktungsrechte für *Lucentis*, ein Medikament gegen Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziiert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis an Genentech/Roche eine anfängliche Meilensteinzahlung geleistet und beteiligte sich an den Entwicklungskosten, indem zusätzliche Zahlungen bei Erreichen bestimmter Meilensteine in der klinischen Entwicklung sowie bei Zulassung des Produkts geleistet wurden. Novartis zahlt zudem Lizenzgebühren auf den Nettoumsatz der *Lucentis* Produkte ausserhalb der USA. Für *Lucentis* weist Novartis 2015 einen Umsatz in Höhe von USD 2,1 Milliarden (2014: USD 2,4 Milliarden) aus.

Im November 2015 hat Genentech/Roche mit Novartis eine Vereinbarung abgeschlossen, die aus einem Opt-in-Recht im Zusammenhang mit dem Abschluss einer Lizenzierungs- und Vermarktungsvereinbarung zwischen Novartis und Ophthotech Corporation resultiert. Die letztgenannte Vereinbarung erlaubt die Vermarktung von Pegpleranib (auch bekannt als *Fovista* und OAP030) zur Behandlung feuchter altersbedingter Makuladegeneration sowie von verschiedenen Darreichungsformen oder Kombinationen mit Pegpleranib ausserhalb der USA. Im Rahmen ihrer Vereinbarung werden sich Novartis und Genentech/Roche einige im Zusammenhang mit

Pegpleranib entstehende Entwicklungskosten teilen. Bei erfolgreicher Entwicklung wird Novartis Lizenzgebühren auf den Nettoumsatz von Pegpleranib ausserhalb der USA zahlen.

XOLAIR

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Entwicklung und Vermarktung bestimmter Anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und TNX-901. Gemäss dieser Vereinbarung entwickelten die drei Parteien *Xolair* gemeinsam. Am 2. August 2007 schloss Genentech, Inc. die Übernahme von Tanox, Inc. ab und erwarb damit alle Rechte und Verpflichtungen des Unternehmens. Novartis und Genentech/Roche vermarkten *Xolair* in den USA gemeinsam, wobei Genentech/Roche alle Umsätze erfasst. Novartis erfasst die Umsätze ausserhalb der USA.

Novartis übernimmt die Vermarktung von *Xolair* und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten ausserhalb der USA und die Co-Promotions-Kosten in den USA. Genentech/Roche und Novartis teilen sich die Gewinne in den USA, Europa und anderen Ländern gemäss einem vereinbarten Schlüssel auf. Novartis erfasste 2015 für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 755 Millionen (2014: USD 777 Millionen). Darin enthalten sind die Verkäufe an Genentech/Roche für den US-amerikanischen Markt.

Aus den Vereinbarungen mit Genentech/Roche betreffend *Lucentis* und *Xolair* resultierte für Novartis 2015 ein Nettoaufwand für Lizenzgebühren sowie für die Kosten- und Gewinnaufteilung in Höhe von USD 309 Millionen (2014: USD 536 Millionen).

Darüber hinaus bestehen zwischen Novartis und Roche verschiedene Lizenz-, Liefer- und Vertriebsvereinbarungen.

27. Geschäfte mit nahestehenden Unternehmen und Personen (Fortsetzung)

VERGÜTUNG VON MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRÄTEN

2015 zählte der Konzern elf Mitglieder der Geschäftsleitung („Executive Officers“), einschliesslich derjenigen, die im Laufe des Jahres zurückgetreten sind (2014: 14 Mitglieder, einschliesslich derjenigen, die zurücktraten).

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der zwölf (2014: 14) Verwaltungsräte unter Anwendung der Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden des Konzerns für die Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen und Pensionsleistungen stellt sich wie folgt dar:

	Geschäftsleitung		Verwaltungsräte		Total	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Leistungen ausser aktienbasierte Vergütung	17,1	18,3	4,7	6,2	21,8	24,5
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,9	2,1		0,1	1,9	2,2
Aktienbasierte Vergütung	52,9	81,7	4,4	4,9	57,3	86,6
Total	71,9	102,1	9,1	11,2	81,0	113,3

Im Jahr 2015 hat sich der IFRS-Aufwand für die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung im Vergleich zum Jahr 2014 verringert. Der Hauptgrund dafür war die tiefere Zahl von Geschäftsleitungsmitgliedern.

Die jährliche Leistungsprämie, die – auch wenn sie bar ausbezahlt wird – vollständig in der aktienbasierten Vergütung enthalten ist, wird im Januar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres gewährt.

Die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte gemäss den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts und der schweizerischen Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften ist im Vergütungsbericht zu finden.

GESCHÄFTE MIT FRÜHEREN MITGLIEDERN DES VERWALTUNGSRATS

In den Jahren 2015 und 2014 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme der folgenden Zahlungen:

Prof. Dr. William R. Brody und Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel, die bei der Generalversammlung 2014 aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten waren, erhielten Honorare für die delegierte Ausübung von Verwaltungsratsmandaten im Novartis Institute for Tropical Diseases (Prof. Dr. Zinkernagel) und im Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (Prof. Dr. Brody und Prof. Dr. Zinkernagel). Im Jahr 2015 erhielten Prof. Dr. Brody und Prof. Dr. Zinkernagel für ihre Mitarbeit in diesen Verwaltungsräten Honorare von CHF 100 000 bzw. CHF 200 000. Ihre Verwaltungsratsmandate im Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung endeten am 19. November 2015.

Ehrenpräsident Dr. Alex Krauer steht für die Zeiträume zwischen zwei Generalversammlungen ein Betrag von CHF 60 000 jährlich zu. Dieser Betrag war 1998 im Hinblick auf das Ausscheiden von Dr. Krauer aus dem Verwaltungsrat im Jahr 1999 festgelegt und seither nicht geändert worden. Im Jahr 2015 wurde Dr. Krauer ein Betrag von CHF 60 000 ausbezahlt. Aufgrund einer Änderung des Zeitpunkts für die Auszahlungen

wurde Dr. Krauer im Jahr 2014 ein Betrag von CHF 45 000 ausbezahlt.

Im Jahr 2015 erhielt Ehrenpräsident Dr. Daniel Vasella die vertraglich vereinbarte Mindestvergütung von USD 250 000 (2014: USD 363 552), die in einer am 1. November 2013 in Kraft getretenen und bis Ende 2016 laufenden Vereinbarung geregelt ist. Gemäss dieser Vereinbarung beträgt das Honorar von Dr. Vasella USD 25 000 pro Beratertag, wobei ein jährliches Gesamthonorar von mindestens USD 250 000 garantiert wird. Dieser Betrag entspricht den Vergütungspraktiken anderer Grossunternehmen, die mit früheren Verwaltungsratspräsidenten oder CEOs nach deren Rücktritt aus dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung Beraterverträge abgeschlossen haben.

Im Jahr 2014 kaufte Dr. Vasella von einer Konzerngesellschaft einen Vermögenswert zum beizulegenden Zeitwert und übte die Option aus, zu einem zukünftigen Datum in Risch (ZG), Schweiz, eine Liegenschaft zu erwerben. Das Immobiliengeschäft wurde 2015 abgeschlossen. Dr. Vasella kaufte einer Konzerngesellschaft die betreffenden Vermögenswerte des Konzerns zu einem marktüblichen Bedingungen entsprechenden Transaktionspreis ab, der auf Grundlage zweier unabhängiger externer Bewertungen festgelegt wurde.

GESCHÄFTE MIT EINEM KÜNFTIGEN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIED

Wie am 24. September 2015 angekündigt, tritt Dr. James E. Bradner mit Wirkung vom 1. März 2016 die Nachfolge von Dr. Mark Fishman als Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) und als Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis an. Im Jahr 2015 kaufte eine Tochtergesellschaft von Dr. Bradner 10 Millionen Aktien (7%ige Beteiligung) einer nicht wesentlichen Gesellschaft zum Preis von USD 10 Millionen. Der marktüblichen Bedingungen entsprechende Transaktionspreis wurde auf Basis der jüngsten Finanzierungsrunde dieser Gesellschaft festgelegt.

Die obigen Offenlegungen in Bezug auf Dr. Vasella und Dr. Bradner erfolgen auf freiwilliger Basis.

28. Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten

VERPFLICHTUNGEN AUS LEASINGVERTRÄGEN

Der Konzern hat verschiedene Mietverträge (operatives Leasing) mit fester Laufzeit abgeschlossen, vor allem für Autos und Immobilien. Per 31. Dezember 2015 stellten sich die Verpflichtungen aus diesen Mietverträgen, einschliesslich der vorgesehenen Zahlungstermine, wie folgt dar:

	2015 Mio. USD
2016	273
2017	202
2018	133
2019	103
2020	104
Später	2 181
Total	2 996
Aufwand im laufenden Jahr	313

VERPFLICHTUNGEN AUS FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen für Forschungsprojekte abgeschlossen, die potenzielle Meilensteinzahlungen und sonstige Zahlungen von Novartis beinhalten, die unter Umständen aktiviert werden. Per 31. Dezember 2015 stellten sich die im Rahmen dieser Vereinbarungen übernommenen Zahlungsverpflichtungen des Konzerns und deren geschätzte Terminierung wie folgt dar:

	Unbedingte Verpflichtungen Mio. USD	Potenzielle Meilenstein- zahlungen Mio. USD	Total 2015 Mio. USD
2016	88	601	689
2017	61	343	404
2018	86	438	524
2019	65	152	217
2020	200	474	674
Später	150	397	547
Total	650	2 405	3 055

ANDERE VERPFLICHTUNGEN

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen und Anlagen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegan-

gen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Novartis Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern zu befolgen, in denen sie tätig sind.

Die potenziellen Verpflichtungen für Umweltsanierungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen und Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, die der Konzern im Hinblick auf Umweltrisiken als gefährdet erachtet. Die künftigen Aufwendungen des Konzerns für Umweltsanierungen unterliegen einigen Ungewissheiten. Unsicherheiten bestehen unter anderem in Bezug auf die Sanierungsmethode, das Ausmass der Sanierung, den dem Konzern zugeschriebenen Anteil am zu sanierenden Material im Verhältnis zu anderen Parteien sowie die Finanzkraft der anderen potenziell verantwortlichen Parteien.

Einige Novartis Konzerngesellschaften sind derzeit im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in administrative Verfahren, Rechtsstreitigkeiten und Untersuchungen involviert. Gegenstand der Rechtsstreitigkeiten sind unter anderem Produkthaftungen, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung des Managements angemessene Rückstellungen gebildet. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit.

In Erläuterung 20 werden diese Aspekte detaillierter dargestellt.

Einige Novartis Konzerngesellschaften sind in rechtliche Verfahren in Bezug auf geistiges Eigentum involviert. Aufgrund der diesen Verfahren inhärenten Unsicherheiten gibt es keine Sicherheit in Bezug auf deren Ausgang. Unterliegt Novartis in solchen Verfahren, könnte dies unter Umständen die Fähigkeit einzelner Konzerngesellschaften, Produkte zu verkaufen, beeinträchtigen oder zu Zahlungen von erheblichem Schadensersatz oder von Lizenzgebühren führen.

Das Management rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird. Er könnte jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder den Geldfluss einer bestimmten Periode haben.

29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben

	Erläuterung	2015 Mio. USD ¹	2014 Mio. USD ¹
Flüssige Mittel	16	4 674	13 023
Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis			
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften			
Anleihen	16	339	327
Aktien	16	6	15
Fondsanlagen	16	33	35
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften		378	377
Zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen			
Aktien	13	1 173	937
Fondsanlagen	13	90	71
Forderungen aus bedingten Gegenleistungen	13	550	
Total zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen		1 813	1 008
Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis		2 191	1 385
Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen (ohne Vorauszahlungen)	15/17	10 551	10 255
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	16	2	3
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen	16	164	6
Langfristige Darlehen und Kundenforderungen (inkl. Finanzierungsleasing), Vorschüsse, Kautionen	13	653	712
Total Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten		11 370	10 976
Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung			
Assoziierte Gesellschaften – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		181	234
Derivative Finanzinstrumente	16	143	356
Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		324	590
Total Finanzanlagen		18 559	25 974
Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten			
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten			
Jederzeit abrufbare verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	21	1 645	1 651
Bank- und übrige Finanzverbindlichkeiten	21	1 185	1 272
Commercial Paper	21	1 085	648
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	21	1 659	2 989
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		5 574	6 560
Langfristige Finanzverbindlichkeiten			
Festzinsanleihen	19	17 193	15 982
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen	19	706	803
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	19	87	3
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	19	- 1 659	- 2 989
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten		16 327	13 799
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien (siehe Erläuterung 22)		5 668	6 077
Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten		27 569	26 436
Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung			
Bedingte Gegenleistungen (siehe Erläuterungen 20/22) und übrige Finanzverbindlichkeiten		1 105	756
Derivative Finanzinstrumente	21	30	52
Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		1 135	808
Total Finanzverbindlichkeiten		28 704	27 244

¹ Ausser bei Festzinsanleihen (siehe Erläuterung 19) stellt der Buchwert ein zuverlässiger Näherungswert für die beizulegenden Zeitwerte dar.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalwert und die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2015 und 2014, aufgeteilt nach Vertragstyp. Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte stellen keine Risikobeträge

dar, sondern geben Auskunft über das ausstehende Transaktionsvolumen zum Stichtag der konsolidierten Bilanz. Die beizulegenden Zeitwerte dieser Instrumente werden auf Basis der Marktwerte oder anhand standardisierter Modelle zur Preisbestimmung ermittelt, die auf beobachtbare Marktdaten per 31. Dezember 2015 und 2014 abstellen.

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver beizulegender Zeitwert		Negativer beizulegender Zeitwert	
	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	8 795	10 072	142	283	- 30	- 52
Währungsoptionen (OTC)	459	1 715	1	73		
Total Währungsinstrumente	9 254	11 787	143	356	- 30	- 52
Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	9 254	11 787	143	356	- 30	- 52

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2015 und 2014 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt:

31. Dezember 2015	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	2 828	4 713	42	1 212	8 795
Währungsoptionen (OTC)	459				459
Total Währungsinstrumente	3 287	4 713	42	1 212	9 254
Total derivative Finanzinstrumente	3 287	4 713	42	1 212	9 254

31. Dezember 2014	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	3 681	3 159	38	3 194	10 072
Währungsoptionen (OTC)	1 215	500			1 715
Total Währungsinstrumente	4 896	3 659	38	3 194	11 787
Total derivative Finanzinstrumente	4 896	3 659	38	3 194	11 787

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFTE ERFÜLLEN

Ende 2015 und 2014 bestanden keine offenen Sicherungsgeschäfte für erwartete Transaktionen.

BEIZULEGENDER ZEITWERT NACH HIERARCHIESTUFEN

Gemäss IFRS werden Finanzanlagen und -verbindlichkeiten, die in der Konzernrechnung zum beizulegenden Zeitwert erfasst sind, entsprechend dem Ermessensspielraum bei den zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts verwendeten Inputfaktoren kategorisiert. IFRS sieht entsprechend dem Ausmass an Subjektivität, das mit den Inputfaktoren für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts dieser Vermögenswerte und Verbindlichkeiten verbunden ist, drei Hierarchiestufen vor:

Vermögenswerte in der Stufe 1 umfassen an aktiven Märkten notierte Aktien und Anleihen.

Vermögenswerte in der Stufe 2 umfassen Devisen- und Zinsderivate sowie bestimmte Anleihen. Devisen- und Zinsderivate werden anhand bestätigter Marktdaten bewertet. Verbindlichkeiten, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind Devisen- und Zinsderivate.

Die Inputfaktoren für Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten der Stufe 3 sind nicht beobachtbar. Vermögenswerte, die generell zur Stufe 3 zählen, sind verschiedene Beteiligungen an Hedge Funds und nicht notierte Beteiligungspapiere. Bedingte Gegenleistungen, die zum beizulegenden Zeitwert ausgewiesen werden, sind in dieser Kategorie enthalten.

29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

2015	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Finanzanlagen					
Anleihen	316	23			339
Aktien	6				6
Fondsanlagen	29		4		33
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	351	23	4		378
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen				164	164
Derivative Finanzinstrumente		143			143
Marchzinsen aus Anleihen				2	2
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	351	166	4	166	687
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	700		473		1173
Fondsanlagen			90		90
Forderungen aus bedingten Gegenleistungen			550		550
Langfristige Darlehen und Kundenforderungen (inkl. Finanzierungsleasing), Vorschüsse, Kautionen				653	653
Finanzanlagen und langfristige Darlehen	700		1 113	653	2 466
Assoziierte Gesellschaften erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet			181		181
Finanzverbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen			- 790		- 790
Übrige Finanzverbindlichkeiten			- 315		- 315
Derivative Finanzinstrumente		- 30			- 30
Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert		- 30	- 1105		- 1135
2014	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Finanzanlagen					
Anleihen	301	26			327
Aktien	15				15
Fondsanlagen	29		6		35
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	345	26	6		377
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen				6	6
Derivative Finanzinstrumente		356			356
Marchzinsen aus Anleihen				3	3
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	345	382	6	9	742
Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	605		332		937
Fondsanlagen			71		71
Langfristige Darlehen und Kundenforderungen (inkl. Finanzierungsleasing), Vorschüsse, Kautionen				712	712
Finanzanlagen und langfristige Darlehen	605		403	712	1 720
Assoziierte Gesellschaften erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	66		168		234
Finanzverbindlichkeiten					
Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen			- 756		- 756
Derivative Finanzinstrumente		- 52			- 52
Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert		- 52	- 756		- 808

Die obige Analyse umfasst alle Finanzinstrumente, einschliesslich derjenigen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu Anschaffungskosten bewertet werden.

Die in der Berichtsperiode erfolgten Veränderungen der Buchwerte im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten der Stufe 3, für deren Bewertung in erheblichem Umfang nicht beobachtbare Inputfaktoren verwendet wurden, sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

2015	Assoziierte Gesellschaften erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Forderungen aus bedingten Gegenleistungen und übrige kurzfristige Finanzanlagen Mio. USD	Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen und andere Finanzverbindlichkeiten Mio. USD
1. Januar	168	77	332		756
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen				75	
Erfolgswirksam erfasste Gewinne aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert und andere Anpassungen, einschliesslich Veräusserungen	9	7	41	1 000	
Erfolgswirksam erfasste Verluste (einschliesslich Wertminderungen und Amortisationen) aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert und andere Anpassungen	-25	-1	-35	-75	644
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne		17	22		
Käufe	62	24	142		255
Zahlungsein- und -ausgänge				-450	-550
Erlöse aus Verkäufen		-15	-56		
Reklassifizierung nach der Kapitalzurechnungsmethode erfasster Beteiligungen aufgrund des Verlusts massgeblichen Einflusses			18		
Umgliederungen	-33	-15	9		
Währungsumrechnungsdifferenzen					
31. Dezember	181	94	473	550	1 105
Total, aufgrund der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert, erfolgswirksam erfasste Gewinne und Verluste für am 31. Dezember 2015 gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	-16	6	6	925	644

2014	Assoziierte Gesellschaften erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet Mio. USD	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen Mio. USD
1. Januar	0	26	63	366	572
Erfolgswirksam erfasste Gewinne aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert	12		2	17	51
Erfolgswirksam erfasste Verluste (einschliesslich Wertminderungen und Amortisationen) aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert	-24			-51	-20
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne		3	3	7	
Käufe	27		7	140	153
Erlöse aus Verkäufen	-26		-9	-23	
Umgliederungen	179	-29	16	-114	
Währungsumrechnungsdifferenzen			-5	-10	
31. Dezember	168	0	77	332	756
Total, aufgrund der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert, erfolgswirksam erfasste Gewinne und Verluste für am 31. Dezember 2014 gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten	-12		2	-34	31

Während der Berichtsperiode fanden keine wesentlichen Übertragungen zwischen den Hierarchiestufen statt. Realisierte Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit zur Veräusserung verfügbaren Wertschriften der Stufe 3 werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst. Realisierte Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit zur Veräusserung verfügbaren Finanzanlagen der Stufe 3 werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Erträge“ bzw. „Übrige Aufwendungen“ ausgewiesen.

Sollten die Preisparameter für die Inputfaktoren der Stufe 3 für erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete assoziierte Gesellschaften sowie für Aktien, Fondsanlagen und zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen um 10% steigen

oder sinken, so würde dies zu einer Veränderung der in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfassten Beträge um USD 75 Millionen führen.

Zur Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts von bedingten Gegenleistungen werden verschiedene nicht beobachtbare Inputfaktoren benutzt, deren Änderung zu einem wesentlich höheren oder tieferen beizulegenden Zeitwert führen kann. Die Bedeutung und Verwendung dieser Inputs kann bei den einzelnen bedingten Gegenleistungen unterschiedlich sein. Dies aufgrund von Differenzen in den Ereignissen, auf Basis derer Zahlungen erfolgen, oder aufgrund der Merkmale der Vermögenswerte, auf die sich die bedingte Gegenleistung bezieht. Als Inputfaktoren werden unter anderem die Erfolgs-

29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

wahrscheinlichkeit, Umsatzprognosen, Diskontierungssätze, Annahmen in Bezug auf den zeitlichen Anfall und verschiedene Szenarien für die eine Zahlung auslösenden Ereignisse verwendet. Die Inputfaktoren beeinflussen sich untereinander. Sollten die wichtigsten Parameter für die Inputfaktoren der Stufe 3 für die Verbindlichkeiten aus bedingten Gegenleistungen und andere Finanzverbindlichkeiten sowie für die Forderungen aus bedingten Gegenleistungen und andere kurzfristige finanzielle Vermögenswerte um 10% steigen oder sinken oder sollte die verwendete Erfolgswahrscheinlichkeit den wichtigsten Inputparameter darstellen und um 10% erhöht oder gesenkt werden, so würde dies zu einer Veränderung der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfassten Beträge um USD 201 Millionen bzw. USD 196 Millionen führen.

ART UND HÖHE VON RISIKEN AUS FINANZINSTRUMENTEN

MARKTRISIKO

Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, die sich vorwiegend auf die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen von flüssigen Mitteln beziehen. Der Konzern überwacht diese Risiken aktiv und ist bestrebt, deren Schwankungen, wo angemessen, zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden verschiedene derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um die Volatilität dieser Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Novartis geht keine Finanztransaktionen ein, die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht quantifizierbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft auch keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie in Zukunft besitzen wird. Der Konzern verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen in der Vergangenheit zu erwartende künftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerte verkauft, die der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet, dass generell jegliche Wertverminderung dieser Instrumente durch entsprechende Wertzuahmen der abgesicherten Transaktionen kompensiert wird.

WECHSELKURSRISIKO

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen und japanischen Währung sowie der Schwellenländerwährungen ausgesetzt. Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen können sich wesentlich auf das operative Ergebnis des Konzerns, einschliesslich der ausgewiesenen Umsätze und Ergebnisse, sowie auf die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Geldflüsse auswirken. Dies wiederum kann erheblichen Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse haben.

Die Ausgaben in Schweizer Franken von Novartis sind bedeutend höher als ihre Erlöse in Schweizer Franken. Wert-

schwankungen des Schweizer Franks können sich daher massgeblich auf die ausgewiesenen Ergebnisse, Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auswirken. Der Zeitpunkt und Umfang dieser Schwankungen kann schwer zu prognostizieren sein. Zudem besteht das Risiko, dass bestimmte Länder andere Massnahmen ergreifen, die den Wert ihrer Währungen möglicherweise erheblich beeinflussen.

Der Konzern ist in Bezug auf seine interne Finanzierung und seine gesamten Investitionen in gewissen Konzerngesellschaften, die in Ländern mit Devisenkontrollen tätig sind, einem potenziell negativen Abwertungsrisiko ausgesetzt. Das wichtigste Land in dieser Hinsicht ist Venezuela. Dort verfügt der Konzern über flüssige Mittel in Lokalwährung im Gegenwert von rund USD 0,2 Milliarden, die nur langsam zur Überweisung ins Ausland freigegeben werden. In Bezug auf seine gesamten konzerninternen Forderungen gegenüber Konzerngesellschaften in Venezuela, die sich per 31. Dezember 2015 auf USD 0,3 Milliarden belaufen, ist der Konzern daher einem potenziellen Abwertungsverlust in der Erfolgsrechnung ausgesetzt.

Für die Konsolidierung der Jahresrechnung seiner venezolanischen Konzerngesellschaften hat der Konzern 2014 sowie im Zeitraum bis Oktober 2015 den amtlichen Wechselkurs für den venezolanischen Bolivar (VEF) von 1 USD = 6,3 VEF verwendet. Dieser Wechselkurs wird vom Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX, Zentrum für Nationalen Aussenhandel; ehemals CADIVI) für die Einfuhr von bestimmten Waren und Dienstleistungen von nationaler Bedeutung, einschliesslich Medikamenten und medizinischen Materials, vorgegeben.

Im November 2015 vereinbarte eine venezolanische Konzerngesellschaft mit CENCOEX, einen wesentlichen Teil der konzerninternen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, die per 31. Dezember 2014 bestanden hatten, mittels einer Transaktion zu begleichen. Im Rahmen der Transaktionsbedingungen verpflichtete sich die venezolanische Konzerngesellschaft, eine von Petróleos de Venezuela (PDVSA) begebene USD-Anleihe mit einer jährlichen Verzinsung von 6% und einer Laufzeit bis 2024 zum Nennwert zu kaufen. In Venezuela gibt es unterschiedliche amtliche USD-Wechselkurse. Für die durch den Kauf der USD-Anleihe erfolgende Begleichung dieser konzerninternen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen hat das CENCOEX den Wechselkurs auf 1 USD = 11 VEF festgesetzt. Infolgedessen hat der Konzern ab November 2015 den für die Konsolidierung der Jahresrechnung seiner venezolanischen Konzerngesellschaften verwendeten Wechselkurs geändert. Die Verwendung dieses neuen Wechselkurses durch die venezolanischen Konzerngesellschaften zog einen Verlust in Höhe von USD 211 Millionen aus der Neubewertung konzerninterner und Verbindlichkeiten gegenüber Dritten nach sich.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Novartis kann verschiedene Verträge abschliessen, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, einge-

gangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu kompensieren. Zur Sicherungszwecken setzt Novartis auch Termingeschäfte und Devisenoptionen ein.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr beizulegender Zeitwert ändert sich aufgrund von Wechselkursschwankungen. Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sichert Novartis nur in Ausnahmefällen ab.

ROHSTOFFPREISRISIKO

Der Konzern ist bei geplanten Käufen von gewissen Rohstoffen, die als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen, sollten aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt der Konzern keine wesentlichen Rohstoff-Future-, -Termin- und -Optionsgeschäfte, um die Preisschwankungsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

ZINSRISIKO

Der Konzern steuert das Nettozinsänderungsrisiko vor allem durch das Verhältnis von festverzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden in seinem Portfolio. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatzswaps eingehen, in deren Rahmen periodisch auftretende Zahlungen, basierend auf Nominalwerten sowie vereinbarten festen und variablen Zinssätzen, getauscht werden.

AKTIENRISIKO

Der Konzern kann Aktien zur Anlage seiner flüssigen Mittel kaufen. Dabei begrenzt Novartis ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als 5% ihrer flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden gründlich überprüft. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, die Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben will und für welche die Mittel zum Erwerb zur Verfügung stehen.

KREDITRISIKO

Das Kreditrisiko beschreibt das Risiko, dass Kunden nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos bewertet der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden, unter anderem anhand ihrer Finanzlage, der Erfahrungen in der Vergangenheit und anderer Faktoren. Entsprechend werden individuelle Risikolimiten festgesetzt.

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfielen etwa 14% und auf den zweit- und drittgrössten 11% bzw. 5% des Nettoumsatzes (2014: 12%, 11% bzw. 5%). In beiden Jahren macht kein anderer Kunde 5% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf genau diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2015 entfielen auf sie 13%, 9% bzw. 6% (2014: 13%, 9% bzw. 5%) der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine weiteren wesentlichen konzentrierten Kreditrisiken.

GEGENPARTEIRISIKO

Die Gegenparteirisiken umfassen das Emittentenrisiko von Wertschriften und Geldmarktinstrumenten, das Kreditrisiko von Kontokorrentbeständen, Festgeldern und Derivaten sowie das Erfüllungsrisiko von verschiedenen Instrumenten. Das Emittentenrisiko wird reduziert, indem nur Wertschriften gekauft werden, die mindestens ein Rating von A- aufweisen. Das Gegenparteirisiko und das Erfüllungsrisiko werden durch den Abschluss von Geschäften mit Gegenparteien (Banken oder Finanzinstituten) reduziert, die ein gutes Kreditrating besitzen. Bei kurzfristigen Anlagen mit einer Laufzeit von weniger als sechs Monaten muss die Gegenpartei ein Rating von mindestens A-1/P-1/F-1 aufweisen. Diese Risiken werden streng überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten. Die Limiten werden regelmässig auf Basis von Kreditanalysen, die unter anderem Prüfungen der Jahresabschlüsse und der Kennzahlen für die Eigenmittel umfassen, bewertet und festgelegt. Darüber hinaus werden Reverse-Repo-Geschäfte abgeschlossen. Des Weiteren hat Novartis mit verschiedenen Banken Sicherungsvereinbarungen (Credit Support Agreements) für Transaktionen mit derivativen Finanzinstrumenten geschlossen.

Die flüssigen Mittel des Konzerns werden bei grossen regulierten Finanzinstituten gehalten. Die drei grössten dieser Institute halten rund 21,8%, 9,6% bzw. 8,6% der flüssigen Mittel von Novartis (2014: 11,8%, 7,7% bzw. 7,7%).

Der Konzern erwartet keine Verluste aufgrund der Tatsache, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen können, und hat keine nennenswerten Klumpenrisiken in Bezug auf Branchen oder Länder.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko beschreibt das Risiko, dass der Konzern nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit oder zu einem vernünftigen Preis zu erfüllen. Die Treasury-Abteilung des Konzerns ist verantwortlich für die Steuerung der Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Zudem werden die Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken sowie die damit verbundenen Abläufe und Richtlinien durch das Management kontrolliert. Novartis bewirtschaftet ihr Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis aufgrund von geschäftspolitischen, steuerlichen, finanziellen oder, falls notwendig, aufsichtsrechtlichen Überlegungen durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um Flexibilität zu bewahren. Das Management überwacht die Nettoverschuldungs- bzw. Nettoliquiditätsposition des Konzerns mittels fortlaufender Prognosen, die auf erwarteten Geldflüssen basieren.

Novartis verfügt über zwei US-amerikanische Commercial-Paper-Programme, in deren Rahmen das Unternehmen unbesicherte Commercial Papers im Wert von insgesamt bis zu USD 9 Milliarden emittieren kann. Novartis verfügt ausserdem über ein japanisches Commercial-Paper-Programm, in dessen Rahmen das Unternehmen unbesicherte Commercial Papers im Wert von insgesamt bis zu JPY 150 Milliarden (rund USD 1,25 Milliarden) emittieren kann. Innerhalb dieser drei Programme waren am 31. Dezember 2015 Commercial Papers im Wert von insgesamt USD 1,1 Milliarden ausstehend. Des Weiteren verfügt Novartis über eine zugesagte Kreditfazilität in Höhe von USD 6 Milliarden, die am 23. September 2015

29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

eingräumt wurde. Diese von einem Bankenkonsortium bereitgestellte Kreditfazilität dient als Sicherheitsnetz für die US-amerikanischen Commercial-Paper-Programme. Sie läuft bis September 2020 und ist am 31. Dezember 2015 unbenutzt gewesen.

Die folgende Tabelle stellt dar, wie das Management die Nettoverschuldung bzw. -liquidität anhand der Einzelheiten zu den Restlaufzeiten der kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte und Finanzverbindlichkeiten (ohne Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie bedingte Gegenleistungen) per 31. Dezember 2015 und 2014 überwacht:

31. Dezember 2015	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder	22	11	200	247	62	542
Rohstoffe					86	86
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	40	67	38			145
Flüssige Mittel	4 674					4 674
Total kurzfristige Finanzanlagen	4 736	78	238	247	148	5 447
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 4 664	- 11 663	- 16 327
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 4 676	- 11 797	- 16 473
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 4 664	- 11 663	- 16 327
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 3 258	- 289	- 2 027			- 5 574
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 3 258	- 289	- 2 028			- 5 575
Derivative Finanzinstrumente	- 8	- 20	- 2			- 30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 3 266	- 309	- 2 029			- 5 604
Nettoschulden	1 470	- 231	- 1 791	- 4 417	- 11 515	- 16 484

31. Dezember 2014	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder	21	68	37	181	76	383
Rohstoffe	97					97
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	161	126	72			359
Flüssige Mittel	9 623	3 400				13 023
Total kurzfristige Finanzanlagen	9 902	3 594	109	181	76	13 862
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 423	- 8 376	- 13 799
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 434	- 8 470	- 13 904
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 5 423	- 8 376	- 13 799
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 678	- 335	- 3 547			- 6 560
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 678	- 335	- 3 549			- 6 562
Derivative Finanzinstrumente	- 18	- 32	- 2			- 52
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 696	- 367	- 3 549			- 6 612
Nettoschulden	7 206	3 227	- 3 440	- 5 242	- 8 300	- 6 549

Die oben aufgeführten konsolidierten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative beizulegende Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instruments auszugleichenden Nettobetrag.

Die vertraglichen, nicht diskontierten potenziellen Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2015	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	- 1 418	- 2 800	- 1 602	- 5 820
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	1 448	2 819	1 601	5 868
31. Dezember 2014	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	- 3 549	- 3 695	- 2 527	- 9 771
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	3 688	3 780	2 646	10 114

Andere vertragliche Verpflichtungen, die nicht Teil der vom Management kontrollierten Nettoschulden/-liquidität sind, bestehen aus folgenden Positionen:

31. Dezember 2015	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten	- 104	- 499	- 1 878	- 4 332	- 6 813
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 5 668				- 5 668
31. Dezember 2014	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten	- 154	- 436	- 1 778	- 3 087	- 5 455
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien (siehe Erläuterung 22)	- 6 077				- 6 077

KAPITALRISIKOMANAGEMENT

Novartis möchte ihr gutes Kreditrating aufrechterhalten. Daher konzentriert sich das Unternehmen im Rahmen des Kapitalmanagements auf die Wahrung einer soliden Bilanz. Moody's bewertet die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens mit Aa3 bzw. P-1, Standard & Poor's beurteilt die langfristigen Verbindlichkeiten von Novartis mit AA- und die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit A-1+, während Fitch die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten mit AA bzw. F1+ beurteilt.

Per 31. Dezember 2015 sank der Verschuldungsgrad auf 0,28:1. Anfang Jahr betrug er noch 0,29:1.

VALUE AT RISK

Der Konzern setzt eine Value-at-Risk (VAR)-Berechnung ein, um den potenziellen Zehn-Tages-Verlust des beizulegenden Zeitwerts seiner Finanzinstrumente abzuschätzen.

Es wird ein Zeitraum von zehn Tagen benutzt, da anzunehmen ist, dass angesichts ihres Umfangs nicht alle Positionen innerhalb eines Tages rückgängig gemacht werden können. Mit Ausnahme der bedingten Gegenleistungen, der Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing sowie der langfristigen Darlehen und Forderungen, Vorschüsse und Kauttionen umfasst die VAR-Berechnung alle in dieser Erläuterung aufgeführten Finanzanlagen und Finanzverbindlichkeiten des Konzerns. For-

29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

derungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen werden nur berücksichtigt, wenn sie ein Wechselkursrisiko beinhalten. Die Berechnung schliesst ausserdem Rohstoffe mit ein.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus und nutzt ein Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und verschiedenen Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssatz-, Aktienmarkt- und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Vorsteuerverlust auf Wechselkursinstrumenten, den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust auf Aktien und den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust des beizulegenden Zeitwerts der zinssatzbezogenen Instrumente (in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Investitionen von flüssigen Mitteln unter normalen Marktbedingungen), und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	387	272
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	224	272
Aktienmarktbezogene Instrumente	50	48
Zinssatzbezogene Instrumente	353	254

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

2015	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	337	387	237
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	313	418	173
Aktienmarktbezogene Instrumente	55	111	33
Zinssatzbezogene Instrumente	294	380	251

2014	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	240	306	193
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	154	272	83
Aktienmarktbezogene Instrumente	32	48	18
Zinssatzbezogene Instrumente	177	254	96

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal möglichen Zehn-Tages-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze sowie der Wechsel- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung erhebt nicht den Anspruch, Verluste auf beizulegenden Zeitwerten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen künftigen Marktbewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für künftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die künftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ sind.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis sogenannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario für die von der Treasury-Abteilung des Konzerns überwachten Wertschriften zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie den Sechs-Monats-Zeitraum mit der ungünstigsten Entwicklung im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2015 und 2014 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	12	16
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	1	1
Aktienmarktbezogene Instrumente	4	8
Zinssatzbezogene Instrumente	7	7

Dieses Worst-Case-Szenario wird von Novartis in ihrer Risikoanalyse insofern als tragbar erachtet, als es zwar den Gewinn reduziert, jedoch nicht die Zahlungsfähigkeit oder das Bonitätsrating des Konzerns von „Investment Grade“ gefährdet.

30. Aufgegebene Geschäftsbereiche

SEGMENTIERUNG DER AUFGEgebenEN GESCHÄFTSBEREICHE IN DER KONSOLIDierten ERFOLGSRECHNUNG

(Mio. USD)	Vaccines		Consumer Health ¹		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total aufgebener Geschäftsbereiche	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Nettoumsatz aufgebener Geschäftsbereiche mit Dritten	145	1 537	456	4 279			601	5 816
Umsatz mit fortzuführenden Geschäfts- bereichen	18	65	1	13			19	78
Nettoumsatz aufgebener Geschäftsbereiche	163	1 602	457	4 292			620	5 894
Andere Erlöse	18	32	5	33			23	65
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 192	- 1 336	- 184	- 1 737			- 376	- 3 073
Bruttoergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	- 11	298	278	2 588			267	2 886
Marketing & Verkauf	- 57	- 280	- 187	- 1 532			- 244	- 1 812
Forschung & Entwicklung	- 151	- 545	- 30	- 312			- 181	- 857
Administration & allgemeine Kosten	- 26	- 118	- 32	- 313			- 58	- 431
Übrige Erträge	2 870	905	10 558	99	- 8	3	13 420	1 007
Übrige Aufwendungen	- 57	- 812	- 14	- 60	- 656	- 274	- 727	- 1 146
Operativer Gewinn/Verlust aufgebener Geschäftsbereiche	2 568	- 552	10 573	470	- 664	- 271	12 477	- 353
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	2	2					2	2
Gewinn/Verlust vor Steuern aufgebener Geschäftsbereiche							12 479	- 351
Steuern							- 1 713	- 96
Reingewinn/-verlust aufgebener Geschäftsbereiche							10 766	- 447

¹ Consumer Health umfasst die Divisionen OTC und Animal Health.

Folgende Positionen sind im Reingewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche enthalten:

	2015 Mio. USD	2014 Mio. USD
Abschreibungen auf Sachanlagen		- 66
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten		- 77
Wertminderungen auf Sachanlagen, netto	83	- 736
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten, netto		- 405
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	- 1	- 14
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis Aktienpläne	- 65	- 124

30. Aufgegebene Geschäftsbereiche (Fortsetzung)

AUFGEBEBENE GESCHÄFTSBEREICHE IN DER KONSOLIDierten BILANZ

	2014 Mio. USD		2014 Mio. USD
Vermögenswerte der Veräußerungsgruppen, die den aufgegebenen Geschäftsbereichen zugeordnet wurden		Verbindlichkeiten der Veräußerungsgruppen, die den aufgegebenen Geschäftsbereichen zugeordnet wurden	
Sachanlagen	1 411	Latente Steuerschulden	209
Goodwill	1 119	Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	497
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	1 343	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	612
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1	Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten	176
Latente Steueransprüche	304	Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	924
Übrige langfristige Vermögenswerte	47	Total	2 418
Vorräte	1 155		
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 085		
Übriges Umlaufvermögen	336		
Total	6 801		

31. Ereignisse nach dem Konzernbilanzstichtag (31. Dezember 2015)

DIVIDENDENANTRAG UND GENEHMIGUNG DER KONZERNRECHNUNG 2015

Am 26. Januar 2016 schlug der Verwaltungsrat der Novartis AG die Annahme der Konzernrechnung 2015 des Novartis Konzerns zur Genehmigung durch die Generalversammlung am 23. Februar 2016 vor. Ebenfalls am 26. Januar 2016 schlug der Verwaltungsrat zudem eine Dividende in Höhe von CHF 2,70

pro Aktie vor, die der am 23. Februar 2016 stattfindenden Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt werden soll. Wenn der Antrag angenommen wird, beläuft sich der Dividendengesamtbetrag unter Verwendung des CHF/USD-Wechselkurses vom 31. Dezember 2015 auf rund USD 6,6 Milliarden (2014: USD 6,6 Milliarden).

32. Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften

Die folgende Tabelle enthält die wichtigsten von Novartis kontrollierten Konzerngesellschaften und die assoziierten Gesellschaften, auf die Novartis einen bedeutenden Einfluss hat. Soweit nicht ausdrücklich vermerkt, stellt der in der Tabelle angegebene Beteiligungsprozentsatz auch den Stimmrechtsanteil an diesen Gesellschaften dar.

Per 31. Dezember 2015	Aktien-/ Beteiligung einbezahletes Kapital ¹	in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2015	Aktien-/ Beteiligung einbezahletes Kapital ¹	in %	Aktivitäten
Ägypten				Gibraltar			
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	◆◆	Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 Mio.	100	■
Sandoz Egypt Pharma S.A.E., New Cairo	EGP 250 000	100	◆	Griechenland			
Algerien				Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 23,4 Mio.	100	◆
Société par actions SANDOZ, Algier	DZD 650,0 Mio.	100	◆◆	Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi/Athen	EUR 5,7 Mio.	100	◆
Argentinien				Grossbritannien			
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 246,3 Mio.	100	◆◆	Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 Mio.	100	■
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 83,9 Mio.	100	◆	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆◆▲
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 88,0 Mio.	100	◆	Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 250,0 Mio.	100	▼
Australien				Alcon Eye Care (UK) Limited, Frimley/Camberley	GBP 550 000	100	◆
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■	Sandoz Limited, Frimley/Camberley	GBP 2,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆◆	Glaxosmithkline Consumer Healthcare Holdings Limited, Brentford, Middlesex	GBP 100 000	36,5	■
Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest, NSW	AUD 2,6 Mio.	100	◆	Indien			
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆	Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	75	◆
Bangladesch				Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 Mio.	100	◆◆
Novartis (Bangladesh) Limited, Gazipur	BDT 162,5 Mio.	60	◆◆	Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore	INR 1,1 Mrd.	100	◆
Belgien				Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆◆
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆◆	Indonesien			
S.A. Alcon-Couvreur N.V., Puurs	EUR 360,6 Mio.	100	◆◆	PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Mrd.	100	◆◆
N.V. Alcon S.A., Vilvoorde	EUR 141 856	100	◆	PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Mrd.	100	▼
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 19,2 Mio.	100	◆	Irland			
Bermuda				Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■	Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork-Stadt	EUR 541 251	100	▼
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 100 000	100	◆◆◆▲	Israel			
Trinity River Insurance Co. Ltd., Hamilton	USD 370 000	100	■	Novartis Israel Ltd., Petach Tikva	ILS 1 000	100	◆◆
Novartis Investment Limited, Hamilton	USD 30 000	100	■	Italien			
Novartis Pharmaceutical Proprietary Ltd., Hamilton	CHF 100 000	100	◆◆◆▲	Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	◆◆◆▲
Brasilien				Alcon Italia S.p.A., Mailand	EUR 3,7 Mio.	100	◆
Novartis Biocências S.A., São Paulo	BRL 265,0 Mio.	100	◆◆	Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 1,7 Mio.	100	◆
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé, PR	BRL 190,0 Mio.	100	◆◆▲	Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼
Chile				Japan			
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆◆
China				Alcon Japan Ltd., Tokio	JPY 500,0 Mio.	100	◆
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	USD 30,0 Mio.	100	◆◆	Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆◆◆▲
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆	Kanada			
China Novartis Institutes for BioMedical Research Co., Ltd., Schanghai	USD 260,0 Mio.	100	▲	Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval/Quebec	CAD 0 ²	100	◆◆
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 103,4 Mio.	100	▼	Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 ²	100	◆
Shanghai Novartis Trading Ltd., Schanghai	USD 3,1 Mio.	100	◆◆	CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	▼
Alcon Hong Kong Limited, Hongkong	HKD 77 000	100	◆	Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 Mio.	100	◆◆◆▲
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Peking	USD 2,2 Mio.	100	◆	Kolumbien			
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	USD 36,5 Mio.	100	◆◆	Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Mrd.	100	◆
Dänemark				Laboratorios Alcon de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Mio.	100	◆
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 14,0 Mio.	100	◆	Kroatien			
Alcon Nordic A/S, Kopenhagen	DKK 0,5 Mio.	100	◆	Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆
Sandoz A/S, Kopenhagen	DKK 10,0 Mio.	100	◆	Luxemburg			
Deutschland				Novartis Investments S.à r.l., Luxemburg	USD 100,0 Mio.	100	■
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■	Novartis Finance S.A., Luxemburg	USD 100 000	100	■
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆◆	Malaysia			
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼	Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	100	◆
Alcon Pharma GmbH, Freiburg	EUR 512 000	100	◆	Alcon Laboratories (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya	MYR 1,0 Mio.	100	◆
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 Mio.	100	◆	CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 Mio.	100	▼
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆◆▲	Marokko			
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■	Novartis Pharma Maroc SA, Casablanca	MAD 80,0 Mio.	100	◆◆
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt a. M.	EUR 2,6 Mio.	100	◆◆	Mexiko			
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆	Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆◆
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 Mio.	100	◆◆	Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 5,9 Mio.	100	◆◆
Hexal AG, Holzkirchen	EUR 93,7 Mio.	100	◆◆◆▲	Sandoz, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 468,2 Mio.	100	◆◆
Ecuador				Neuseeland			
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 Mio.	100	◆	Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆
Finnland				Niederlande			
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆	Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 Mio.	100	■
Frankreich				Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 Mio.	100	◆◆
Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■	Alcon Nederland B.V., Breda	EUR 18 151	100	◆
Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆◆◆▲	Sandoz B.V., Almere	EUR 907 560	100	◆◆
Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,9 Mio.	100	◆◆	Norwegen			
Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 5,4 Mio.	100	◆◆	Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆◆

32. Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften (Fortsetzung)

Per 31. Dezember 2015	Aktien-/ Beteiligung einbezahltes Kapital ¹	in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2015	Aktien-/ Beteiligung einbezahltes Kapital ¹	in %	Aktivitäten
Österreich				Spanien			
Novartis Austria GmbH, Wien	EUR 1,0 Mio.	100	■	Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	■▼▼
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆	Alcon Cusi S.A., El Masnou	EUR 11,6 Mio.	100	◆▼▲
Alcon Ophthalmika GmbH, Wien	EUR 36 336,4	100	◆	Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	■◆▼▲	Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆▼▲
EBEWE Pharma Ges.m.b.H. Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 Mio.	100	◆▼▲	Südafrika			
Pakistan				Novartis South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 86,3 Mio.	100	◆
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karatschi	PKR 3,9 Mrd.	100	◆	Alcon Laboratories (South Africa) (Pty) Ltd., Bryanston, Gauteng	ZAR 201 820	100	◆
Panama				Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▲
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama-Stadt	USD 10 000	100	◆	Südkorea			
Alcon Centroatamerica S.A., Panama-Stadt	PAB 1 000	100	◆	Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Philippinen				Alcon Korea Ltd., Seoul	KRW 33,8 Mrd.	100	◆
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆	Sandoz Korea Ltd., Seoul	KRW 17,8 Mrd.	100	◆
Sandoz Philippines Corporation, Manila	PHP 30,0 Mio.	100	◆▼	Taiwan			
Alcon Laboratories (Philippines), Inc., Manila	PHP 16,5 Mio.	100	◆	Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 Mio.	100	◆
Polen				Thailand			
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆▲	Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 302,0 Mio.	100	◆
Alcon Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 750 000	100	◆	Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 228,1 Mio.	100	◆
Sandoz Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 25,6 Mio.	100	◆	Tschechische Republik			
Lek S.A., Stryków	PLN 11,4 Mio.	100	◆▼	Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆
Portugal				Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
Novartis Portugal SGPS Lda., Porto Salvo	EUR 500 000	100	■	Alcon Pharmaceuticals (Czech Republic) s.r.o., Prag	CZK 31,0 Mio.	100	◆
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Porto Salvo	EUR 2,4 Mio.	100	◆	Türkei			
Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos Oftalmológicos Lda., Porto Salvo	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Novartis Sağlık, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
Sandoz Farmacêutica Lda., Porto Salvo	EUR 499 900	100	◆	Alcon Laboratuvarları Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 25,2 Mio.	100	◆
Puerto Rico				Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 165,2 Mio.	100	◆▼
Alcon (Puerto Rico) Inc., Catano	USD 15,5	100	◆	Ungarn			
Rumänien				Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 Mio.	100	◆▼	Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 883,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharma Services Romania S.R.L., Bukarest	RON 3,0 Mio.	100	◆	USA			
Alcon Romania S.R.L., Bukarest	RON 10,8 Mio.	100	◆	Novartis Corporation, East Hanover, NJ	USD 72,2 Mio.	100	■
Russische Föderation				Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1 002	100	■
Novartis Pharma LLC, Moskau	RUB 20,0 Mio.	100	◆	Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■
Alcon Farmaceutika LLC, Moskau	RUB 44,1 Mio.	100	◆	Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 Mio.	100	◆▼▲
ZAO Sandoz, Moskau	RUB 57,4 Mio.	100	◆	Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Neva LLC, St. Petersburg	RUB 1,3 Mrd.	100	▼	CoStim Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Saudi-Arabien				Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲
Saudi Pharmaceutical Distribution Co. Ltd., Riad	SAR 26,8 Mio.	75	◆	Genoptix, Inc., Carlsbad, CA	USD 1	100	◆▲
Schweden				Alcon Laboratories, Inc., Fort Worth, TX	USD 1 000	100	◆▼▼
Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆	Alcon Refractive Horizons, LLC, Fort Worth, TX	USD 10	100	▼
Schweiz				Alcon Research, Ltd., Fort Worth, TX	USD 12,5	100	▼▲
Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■	Alcon LenSx, Inc., Aliso Viejo, CA	USD 100	100	▼
Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■	WaveTec Vision Systems, Inc., Aliso Viejo, CA	USD 1	100	◆▼▲
Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	■	Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■	Fougera Pharmaceuticals, Inc., Melville, NY	USD 1	100	◆▼▲
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■	Eon Labs, Inc., Princeton, NJ	USD 1	100	◆▼▲
Novartis Sanierungsstiftung, Basel	CHF 2,0 Mio.	100	■	Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Cambridge, MA	USD 3,0	100	◆
Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	■◆▼▲	Novartis Services, Inc., East Hanover, NJ	USD 1	100	■
Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆	Venezuela			
Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 Mio.	100	▼	Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 Mio.	100	◆
Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲	Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 5,5 Mio.	100	◆
Novartis Pharma Schweiz AG, Rotkreuz	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲	Vereinigte Arabische Emirate			
Alcon Switzerland SA, Rotkreuz	CHF 100 000	100	◆	Novartis Middle East FZE, Dubai	AED 7,0 Mio.	100	◆
Alcon Pharmaceuticals Ltd., Freiburg	CHF 200 000	100	■◆▼▲	Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern- und assoziierten Gesellschaften vertreten: Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Dominikanische Republik, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Guatemala, Peru, Ukraine sowie Uruguay.			
ESBATEch, a Novartis Company GmbH, Schlieren	CHF 14,0 Mio.	100	▲	¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.			
Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 Mio.	100	■◆▼▲	² Aktien ohne Nennwert			
Sandoz Pharmaceuticals AG, Risch	CHF 100 000	100	◆	³ Ungefähr 33% der stimmberechtigten Aktien; ungefähr 6% des Novartis zuzurechnenden Reingewinns und Eigenkapitals.			
Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33/6 ³	■	Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden			
Singapur				Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:			
Novartis (Singapore) Pte Ltd., Singapur	SGD 100 000	100	◆	■ Holding/Finanzen: Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen innerhalb des Konzerns.			
Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 45,0 Mio.	100	▼	◆ Vertrieb: Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb des Konzerns.			
Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd., Singapur	SGD 39,0 Mio.	100	◆▼	▼ Produktion: Diese Gesellschaft dient der Produktion und/oder Fertigung innerhalb des Konzerns.			
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲	▲ Forschung und Entwicklung: Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb des Konzerns.			
Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 101 000	100	▼				
CIBA Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	▼				
Alcon Pte Ltd., Singapur	SGD 164 000	100	◆				
Slowakei							
Novartis Slovakia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 Mio.	100	◆				
Slowenien							
Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 48,4 Mio.	100	■◆▼▲				
Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 Mio.	100	◆				

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 selbst diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, Fehler nicht unbedingt verhindern bzw. aufdecken und lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Die Geschäftsleitung des Novartis Konzerns hat die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2015 geprüft. Diese Prüfung beruht auf den Kriterien, die im vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework (2013)* beschrieben sind. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass der Novartis Konzern per 31. Dezember 2015 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat eine Beurteilung zur Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Gruppe abgegeben, die auf den nachfolgenden Seiten 256 und 257 dieses Finanzberichts zu finden ist.



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer



Harry Kirsch
Chief Financial Officer

Basel, 26. Januar 2016

Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis AG

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Novartis AG und ihrer konsolidierten Gesellschaften („Novartis Gruppe“), bestehend aus konsolidierten Erfolgsrechnungen, konsolidierten Gesamtergebnisrechnungen, Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals, konsolidierten Bilanzen, konsolidierten Geldflussrechnungen und Anhang (Seiten 180 bis 254), für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften (OR) verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

VERANTWORTUNG DER REVISIONSSTELLE

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den Schweizer Prüfungsstandards, den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

PRÜFUNGSURTEIL

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit IFRS und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

BEURTEILUNG DER WIRKSAMKEIT DER INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Des Weiteren haben wir die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe per 31. Dezember 2015 geprüft. Die internen Kontrollen basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework (2013)* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben werden.

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe sind für die Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Die Geschäftsleitung ist ausserdem für die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich, die dem *Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung* auf der Seite 255 zu entnehmen ist. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, ein Urteil über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Einschätzung des Risikos, ob eine wesentliche Schwachstelle der internen Kontrollen besteht, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen basierend auf der Risikoeinschätzung sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine Buchführung sicherstellen, die in vernünftigem Detaillierungsgrad ordnungs-

mässig und angemessen die Transaktion und die 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 oder Gebrauch oder von nicht autorisierter 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 Falsch aussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im vom COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework (2013)* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2015 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Stephen Johnson
Global Relationship
Partner

Basel, 26. Januar 2016

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2015 und 2014 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2015 Mio. CHF	2014 Mio. CHF
Ertrag aus Beteiligungen an Konzerngesellschaften		6 168	6 869
Lizenzzerträge		1 098	1 340
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		558	272
Übrige Erträge		8	4
Total Ertrag		7 832	8 485
Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Vermögenswerten	3	- 1 143	- 1 154
Verwaltungsaufwand		- 27	- 27
Übriger Aufwand		- 31	- 11
Total Aufwand		- 1 201	- 1 192
Operatives Ergebnis		6 631	7 293
Finanzertrag		562	589
Finanzaufwand		- 253	- 287
Gewinn vor ausserordentlichen Erträgen und Steuern		6 940	7 595
Ausserordentliche Erträge, netto	4	1 422	32
Ausserordentliche Aufwendungen, netto	4	- 56	
Gewinn vor Steuern		8 306	7 627
Direkte Steuern		- 265	- 148
Reingewinn des Jahres		8 041	7 479

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser Jahresrechnung.

BILANZEN

(Per 31. Dezember 2015 und 2014)

	Erläuterungen	2015 Mio. CHF	2014 Mio. CHF
VERMÖGENSWERTE			
Umlaufvermögen			
Flüssige Mittel		103	51
Forderungen gegenüber			
Konzerngesellschaften		3 318	15 410
Dritten		159	44
Total Umlaufvermögen		3 580	15 505
Anlagevermögen			
Finanzanlagen			
Konzerngesellschaften		15 884	5 571
Dritte			24
Beteiligungen	5		
Konzerngesellschaften		10 996	10 708
Dritte		0	0
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte	3	16 647	17 925
Total Anlagevermögen		43 527	34 228
Total Vermögenswerte		47 107	49 733
VERBINDLICHKEITEN UND EIGENKAPITAL			
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verzinsliche kurzfristige Verbindlichkeiten			
Anleihen	6		799
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber			
Konzerngesellschaften		77	224
Dritten		118	73
Passive Rechnungsabgrenzungen		378	199
Abgegrenzte Erträge		55	60
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		628	1 355
Langfristige Verbindlichkeiten			
Verzinsliche langfristige Verbindlichkeiten			
Anleihen	6	1 378	
Langfristige Rückstellungen		505	499
Total langfristige Verbindlichkeiten		1 883	499
Eigenkapital			
Aktienkapital	7	1 338	1 353
Gesetzliche Kapitalreserven – Kapitaleinlagereserven			
Allgemeine Reserven		320	320
Reserve für durch Konzerngesellschaften gehaltene eigene Aktien	8	4 009	4 522
Total gesetzlicher Gewinnvortrag		4 329	4 842
Freie Reserven	9	34 560	36 380
Gewinnvortrag		806	
Reingewinn des Jahres		8 041	7 479
Am Ende des Jahres zur Ausschüttung verfügbarer Gewinnvortrag		8 847	7 479
Total Bilanzgewinn		43 407	43 859
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	8	- 4 676	- 2 373
Total Eigenkapital		44 596	47 879
Total Verbindlichkeiten und Eigenkapital		47 107	49 733

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser Jahresrechnung.

ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

1. Einleitung

Die Jahresrechnung der Novartis AG, mit Sitz in Basel, entspricht den Bestimmungen des neuen schweizerischen Rechnungslegungsrechts im Rahmen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR), die am 1. Januar 2013 in Kraft traten und 2015 umgesetzt werden mussten. In Übereinstimmung mit dem Obligationenrecht entschied sich die Novartis AG dafür, die Jahresrechnung 2014 anzupassen, um die Vergleichbarkeit mit 2015 herzustellen. Dies führte zu Änderungen an der Darstellung von Erfolgsrechnung und Bilanz und zur Umgliederung der von der Novartis AG gehaltenen eigenen Aktien

von Wertschriften zu Eigenkapital. Durch diese Umgliederung verringerten sich die Summe der kurzfristigen Vermögenswerte, die Summe der Vermögenswerte, die Summe des Eigenkapitals und die Summe von Eigenkapital und Verbindlichkeiten, die zuvor für 2014 ausgewiesen worden waren, um CHF 2 373 Millionen.

Die Novartis AG legt Konzernabschlüsse gemäss IFRS vor. Daher enthalten diese Jahresrechnung und ihr Anhang weder zusätzliche Angaben noch Kapitalflussrechnungen oder einen Lagebericht.

2. Rechnungslegungsmethoden

FINANZERTRAG UND -AUFWAND

Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten werden zu Jahresendkursen in Schweizer Franken umgerechnet. Die realisierten Gewinne und Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen sowie die nicht realisierten Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen der genannten Positionen und von Geschäftstransaktionen werden netto als Finanzertrag oder Finanzaufwand erfasst.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Derivative Finanzinstrumente werden zu Sicherungszwecken eingesetzt. Solche Instrumente werden zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Wenn bei der Bewertung des abgesicherten Grundgeschäfts und des absichernden derivativen Finanzinstruments unterschiedliche Bewertungsansätze vorliegen, wird das Absicherungsgeschäft gemeinsam mit dem Grundgeschäft bewertet.

FINANZANLAGEN

Finanzanlagen sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderer Wertberichtigungen bilanziert.

BETEILIGUNGEN

Beteiligungen werden zunächst mit ihren Anschaffungskosten erfasst. Beteiligungen an Konzerngesellschaften werden jährlich überprüft und an den erzielbaren Betrag innerhalb ihrer Kategorie angepasst.

GOODWILL UND ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte werden aktiviert und über einen Zeitraum von fünf bis zwanzig Jahren abgeschrieben. Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte werden jährlich auf Wertminderungen überprüft. Falls erforderlich, werden entsprechende Wertminderungen erfasst.

ANLEIHEN

Die Bewertung von Anleihen erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten, wobei zusätzliche Zinsen über die Laufzeit der Anleihen abgegrenzt werden, sodass der Bilanzwert bei Fälligkeit dem fällig werdenden Betrag entspricht.

RÜCKSTELLUNGEN

Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

3. Entwicklung des Goodwills und anderer immaterieller Vermögenswerte

	2015 Mio. CHF	2014 Mio. CHF
Goodwill		
Bruttokosten¹	22 350	22 350
<i>Abschreibungen kumuliert</i>		
1. Januar	- 4 560	- 3 420
Abschreibungen	- 1 143	- 1 140
31. Dezember	- 5 703	- 4 560
Nettobuchwert – 31. Dezember	16 647	17 790
Übrige immaterielle Vermögenswerte		
<i>Anschaffungskosten</i>		
1. Januar	255	242
Zugänge		13
Veräußerung infolge Verkauf des OTC-Geschäfts von Novartis an GSK	- 244	
31. Dezember	11	255
<i>Abschreibungen kumuliert</i>		
1. Januar	- 120	- 106
Abschreibungen	- 3	- 14
Veräußerung infolge Verkauf des OTC-Geschäfts von Novartis an GSK	112	
31. Dezember	- 11	- 120
Nettobuchwert – 31. Dezember	0	135
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte		
Nettobuchwert – 31. Dezember	16 647	17 925

¹ 2015 und 2014 gab es keine Veränderungen bei den Anschaffungskosten für Goodwill.

4. Ausserordentliche Erträge und Aufwendungen, netto

Die Novartis AG erzielte mit der Veräußerung von Novartis Animal Health an Eli Lilly and Company, USA, im Jahr 2015 einen Nettoveräußerungsgewinn in Höhe von CHF 1 422 Millionen. Im Jahr 2015 wurden ausserordentliche Aufwendungen im Zusammenhang mit direkten Steuern aus Vorjahren in Höhe von CHF 56 Millionen erfasst (2014: ausserordentliche Erträge in Höhe von CHF 32 Millionen).

5. Beteiligungen

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind in Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt. Innerhalb der langfristigen Vermögenswerte wurde 2014 eine Umgliederung in Höhe von CHF 3 725 Millionen von Beteiligungen an Konzerngesellschaften zu Finanzanlagen in Konzerngesellschaften vorgenommen, um die Vergleichbarkeit mit 2015 herzustellen.

6. Anleihen

	2015 Mio. CHF	2014 Mio. CHF
Festzinsanleihen		
3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben		799
0,250%-CHF-500-Millionen-Anleihe 2015/2025; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,64% begeben	502	
0,625%-CHF-550-Millionen-Anleihe 2015/2029; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,502% begeben	551	
1,050%-CHF-325-Millionen-Anleihe 2015/2035; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,479% begeben	325	
Total Festzinsanleihen	1 378	799

Fälligkeitsstruktur	2015 Mio. CHF	2014 Mio. CHF
2015		799
Nach 2015	1 378	
Total	1 378	799

Vergleich mit dem beizulegenden Zeitwert	2015		2014	
	2015 Bilanzwert Mio. CHF	2015 Beizulegender Zeitwert Mio. CHF	2014 Bilanzwert Mio. CHF	2014 Beizulegender Zeitwert Mio. CHF
Festzinsanleihen	1 378	1 356	799	813
Total	1 378	1 356	799	813

Am 26. Juni 2008 emittierte die Novartis AG eine Anleihe mit einem Volumen von CHF 800 Millionen und einer jährlichen Verzinsung von 3,625%. Die Anleihe wurde am 26. Juni 2015 zurückgezahlt. Am 13. Februar 2015 emittierte die Novartis AG drei neue Anleihen mit einem Volumen von CHF 500 Millionen (und einer jährlichen Verzinsung von 0,25%), CHF 550 Millionen (und einer jährlichen Verzinsung von 0,625%) und CHF 325 Millionen (und einer jährlichen Verzinsung von 1,050%). Die Anleihen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

7. Aktienkapital

	2015		2014	
	Anzahl Aktien	Aktienkapital Mio. CHF	Anzahl Aktien	Aktienkapital Mio. CHF
1. Januar	2 706 193 000	1 353	2 706 193 000	1 353
Anzahl der annullierten Aktien/Reduktion des Aktienkapitals während der Berichtsperiode	- 29 200 000	- 15		
31. Dezember	2 676 993 000	1 338	2 706 193 000	1 353

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Aktienkapital sank infolge einer Aktienkapitalherabsetzung von CHF 1 353,1 Millionen per 31. Dezember 2014 auf CHF 1 338,5 Millionen per 31. Dezember 2015. Hierzu wurden 29,2 Millionen zurückgekaufte Aktien mit einem Nennwert von CHF 14,6 Millionen vernichtet. Die Vernichtung wurde von der Generalversammlung vom 27. Februar 2015 genehmigt und am 6. Mai 2015 vollzogen. Das Aktienkapital der Novartis AG blieb 2014 unverändert.

Im Rahmen ihres Aktienrückkaufprogramms im Umfang von USD 5 Milliarden hat Novartis 2014 eine unwiderrufliche,

nicht diskretionäre Vereinbarung mit einer Bank zum Rückkauf eigener Aktien über die zweite Handelslinie sowie zur Verminderung des durch Beteiligungspläne verzeichneten Verwässerungseffekts abgeschlossen. Die Verpflichtung im Rahmen dieser Vereinbarung belief sich per 31. Dezember 2014 auf CHF 652 Millionen. Dieser Betrag entspricht den im Rahmen des Handelsplans erwarteten Aktienrückkäufen durch die Bank über einen rollierenden Zeitraum von 90 Tagen. Dieser Handelsplan wurde vollständig umgesetzt und ist ausgelaufen. Per 31. Dezember 2015 besteht somit keine Eventualverbindlichkeit im Zusammenhang mit diesem Plan.

8. Reserven für eigene Aktien

	2015		2014	
	Anzahl Aktien	Reserve für durch Konzerngesellschaften gehaltene eigene Aktien Mio. CHF	Anzahl Aktien	Reserve für durch Konzerngesellschaften gehaltene eigene Aktien Mio. CHF
Eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften¹				
1. Januar	73 564 212	4 522	77 844 615	4 590
Anzahl der erworbenen/verkauften Aktien; Reserven übertragen	-8 387 829	- 513	- 4 280 403	- 68
31. Dezember	65 176 383	4 009	73 564 212	4 522

¹ ohne Stiftungen

	2015		2014	
	Anzahl Aktien	Reserve für durch die Novartis AG gehaltene eigene Aktien Mio. CHF	Anzahl Aktien	Reserve für durch die Novartis AG gehaltene eigene Aktien Mio. CHF
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG				
1. Januar	80 507 458	2 373	53 467 458	178
Anzahl der erworbenen/annullierten Aktien; Reserven übertragen	20 678 180	2 303	27 040 000	2 195
31. Dezember	101 185 638	4 676	80 507 458	2 373

	2015		2014	
	Anzahl Aktien	Total Reserve für eigene Aktien Mio. CHF	Anzahl Aktien	Total Reserve für eigene Aktien Mio. CHF
Total eigene Aktien¹				
1. Januar	154 071 670	6 895	131 312 073	4 768
Total Anzahl der erworbenen/verkauften oder annullierten Aktien; Reserven übertragen	12 290 351	1 790	22 759 597	2 127
31. Dezember	166 362 021	8 685	154 071 670	6 895

¹ ohne Stiftungen

Die Novartis AG erfüllt die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659 ff. und Art. 663b Abs. 10 des Schweizerischen Obligationenrechts betreffend gesetzliche Reserven für eigene Aktien.

2015 wurden insgesamt 63,6 Millionen eigene Aktien (2014: 41,8 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 93 (2014: CHF 81) zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 27,0 Millionen Stück (2014: 8,2 Millionen Stück) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 56 (2014: CHF 57); die Transaktionen im Zusammenhang mit der aktienbasierten Vergütung beliefen sich auf 11,3 Millionen Stück (2014: 10,8 Millionen Stück).

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten werden, entspricht den Bestimmungen von Art. 659b des Schweizerischen Obligationenrechts. Am 31. Dezember 2015 hielten die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften insgesamt 166 362 021 eigene Aktien. Am Tag der Dividendenausschüttung werden die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften voraussichtlich 156 147 021 Aktien halten. Diese Aktien sind nicht dividendenberechtigt. Es sollte beachtet werden, dass die IFRS-Konzernrechnung von Novartis gewisse Gesellschaften, insbesondere Stiftungen, im Konsolidierungskreis mit einschliesst, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des Schweizerischen Obligationenrechts gelten.

9. Freie Reserven

	2015 Mio. CHF	2014 Mio. CHF
1. Januar	36 380	37 028
Reduktion aufgrund Annullierung eigener Aktien (CHF 2 348 Millionen zurückgekaufte Aktien verringert um Nominalwert von CHF 15 Millionen)	-2 333	
Übertragung aus Reserve für eigene Aktien	513	68
Verwendung freier Reserven für Dividendenzahlung		- 716
31. Dezember	34 560	36 380

10. Eventualverbindlichkeiten

	31. Dez. 2015 Mio. CHF	31. Dez. 2014 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen, Kreditfazilitäten und Commercial-Paper-Programmen – Total maximal CHF 38 445 Millionen (2014: CHF 30 420 Millionen)	16 850	15 765
Andere Garantien zugunsten von Konzern-, assoziierten Gesellschaften und Anderen – Total maximal CHF 2 707 Millionen (2014: CHF 2 551 Millionen)	1 672	1 389
Total Eventualverbindlichkeiten	18 522	17 154

Die Novartis AG gehört zur Schweizer MwSt-Gruppe von Novartis und haftet daher solidarisch für bestehende und künftige Mehrwertsteuerforderungen der Eidgenössischen Steuerverwaltung.

11. Registrierung, Stimmrechtsbeschränkung und bedeutende Aktionäre

Gemäss Statuten darf keine Person oder Gesellschaft für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen werden. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von dieser Stimmrechtsbeschränkung bewilligen.

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember folgende Aktionäre – unter Ausschluss der durch die Novartis AG und Novartis Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien – 2% oder mehr der Aktien der Novartis AG:

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2015	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2014
Novartis Mitarbeiter- beteiligungstiftung, Basel, Schweiz	2,6	3,2
Emasan AG, Basel, Schweiz	3,3	3,3

Zusätzlich hielten die folgenden anderen bedeutenden Aktionäre Anteile am Aktienkapital von Novartis:

Als Nominees eingetragene Aktionäre:

- Chase Nominees Ltd., London¹, hält 8,8% (2014: 9,1%) des Aktienkapitals.
- Nortrust Nominees, London, hält 3,2% (2014: 3,2%) des Aktienkapitals.
- The Bank of New York Mellon, New York, hält 4,6% (2014: 4,6%) des Aktienkapitals. Davon halten als Nominees die Mellon Bank, Everett, 1,7% (2014: 2,6%) und The Bank of New York Mellon, Brüssel, 2,9% (2014: 2,0%) des Aktienkapitals.

Als Hinterlegungsstelle für American Depositary Shares (ADS) fungierender Aktionär:

- JPMorgan Chase Bank, New York, hält 11,2% (2014: 11,4%) des Aktienkapitals.

Gemäss den bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielten folgende Aktionäre Anteile:

- Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.
- BlackRock, Inc., New York, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.

¹ Bisher wurde diese Beteiligung als JPMorgan Chase Bank, New York, ausgewiesen. Neu lautet sie auf ihre Tochtergesellschaft Chase Nominees Ltd., London, die nun als Nominee im Aktienbuch von Novartis eingetragen ist.

12. Angaben zu den Aktieninstrumenten der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Um sicherzustellen, dass die Interessen der Verwaltungsratsmitglieder auf jene der Aktionäre von Novartis ausgerichtet sind, muss der Verwaltungsratspräsident mindestens 30 000 Aktien halten. Die anderen Verwaltungsratsmitglieder müssen nach spätestens drei Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat mindestens 4 000 Novartis Aktien halten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen ihre Novartis Aktien, die Teil der erforderlichen Position gemäss den Aktienhaltevorschriften sind, nicht verpfänden oder beleihen und müssen diese Aktien zwölf Monate über ihr Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat hinaus halten. Am 31. Dezember 2015 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Aktienhaltevorschriften ein.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND AKTIENOPTIONEN

Am 31. Dezember 2015 hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“¹ die in der folgenden Tabelle ausgewiesene Anzahl erdienter Novartis Aktien und ADRs.

Am 31. Dezember 2015 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“¹ 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis. An diesem Stichtag besass auch kein Verwaltungsratsmitglied Aktienoptionen.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND ADRS¹

	Anzahl Aktien ²	
	Zum 31. Dezember 2015	Zum 31. Dezember 2014
Jörg Reinhardt	480 404	466 951
Ulrich Lehner (bis 26. Februar 2015)	n. a.	36 405
Enrico Vanni	15 566	13 805
Nancy Andrews (seit 27. Februar 2015)	609	n. a.
Dimitri Azar	9 292	7 258
Verena A. Briner	6 429	4 845
Srikant Datar	32 629	30 792
Ann Fudge	15 605	14 112
Pierre Landolt ³	54 866	52 290
Charles L. Sawyers	4 252	2 933
Andreas von Planta	124 868	122 709
William T. Winters	5 998	3 590
Total⁴	750 518	755 690

n. a. – nicht anwendbar

¹ Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition in dieser Erläuterung 12).

² Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die an den Aktien wirtschaftlich Berechtigte.

⁴ Ulrich Lehner schied zum 26. Februar 2015 aus dem Verwaltungsrat aus. Zum 26. Februar 2015 besass Ulrich Lehner 37 263 Aktien.

AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Die Mitglieder der Geschäftsleitung müssen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wie der nachstehenden Tabelle zu entnehmen ist.

CEO	5 x Basisvergütung
Mitglieder der Geschäftsleitung	3 x Basisvergütung

Bei einem bedeutenden Anstieg oder Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes entsprechend ändern.

Unter die Aktienhaltevorschriften fallen definitionsgemäss erdiente und zu erdienende Novartis Aktien oder ADRs sowie Aktienrechte (RSUs), die im Rahmen eines Vergütungsplans erworben wurden. Nicht dazu gerechnet werden jedoch zu erdienende zusätzliche Aktien unter dem Leveraged Share Savings Plan (LSSP) und dem Employee Share Ownership Plan (ESOP) sowie zu erdienende PSUs aus dem LTRPP und dem LTRPP. Unter die Aktienhaltevorschriften fallen auch Novartis Aktien und erdiente Optionen auf Novartis Aktien oder ADRs, die von „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt gehalten werden. Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Aktienhaltevorschriften.

Am 31. Dezember 2015 hielten alle Mitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

Zur besseren Abstimmung auf die gängige Marktpraxis und die Änderungen am Vergütungssystem müssen die Mitglieder der Geschäftsleitung ab 1. Januar 2016 die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung einhalten.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS, AKTIENRECHTE UND AKTIENOPTIONEN

Am 31. Dezember 2015 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“¹ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an Novartis Aktien, ADRs, sonstigen Aktienrechten und Aktienoptionen.

Am 31. Dezember 2015 hielt kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d. h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis.

Der Marktwert von (früher gewährten) Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

¹ „Nahestehende Personen“ sind (I) Ehepartner oder Partner, (II) deren Kinder unter 18 Jahren, (III) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (IV) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND SONSTIGE AKTIENRECHTE¹

	Erdiente Aktien und ADRs	Zu erdienende Aktien und sonstige Aktienrechte ²	Gesamt zum 31. Dezember 2015	Erdiente Aktien und ADRs	Zu erdienende Aktien und sonstige Aktienrechte ²	Gesamt zum 31. Dezember 2014
Joseph Jimenez	284 405	322 200	606 605	256 685	399 811	656 496
Steven Baert	1 700	44 977	46 677	0	41 476	41 476
Felix R. Ehrat	92 435	107 870	200 305	48 398	95 424	143 822
David Epstein	70 371	230 535 ³	300 906	72 222	267 940 ³	340 162
Mark C. Fishman	52 242	276 622 ³	328 864	45 054	342 493 ³	387 547
Richard Francis	14 357	37 722	52 079	0	46 282	46 282
Jeff George	119 247	99 373	218 620	69 457	128 420	197 877
Harry Kirsch	46 579	100 359	146 938	31 860	90 650	122 510
Brian McNamara (bis 1. März 2015)	n. a.	n. a.	n. a.	19 216	62 511	81 727
Andrin Oswald (bis 1. März 2015)	n. a.	n. a.	n. a.	86 305	115 863	202 168
André Wyss	44 660	79 917	124 577	25 940	68 598	94 538
Total⁴	725 996	1 299 575	2 025 571	655 137	1 659 468	2 314 605

n. a. – nicht anwendbar

¹ Einschliesslich der Aktien von den Geschäftsleitungsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition in dieser Erläuterung 12).

² Beinhaltet gesperrte Aktien, RSUs und die Zielanzahl der PSUs. Zusätzliche Aktien im Rahmen des ESOP und des LSPP sowie die Zielanzahl der PSUs werden anteilig per 31. Dezember offengelegt, ausser es besteht gemäss den Regeln dieser Pläne eine Berechtigung auf vollständige Erdienung der Prämie. Prämien im Rahmen aller anderen Leistungspläne werden in voller Höhe ausgewiesen.

³ Beinhaltet sowohl aufgeschobene und noch nicht erdiente Aktienzuteilungen mit Barausgleich als auch im Rahmen amerikanischer beitragsorientierter Pläne ausgegebene Aktien von Novartis.

⁴ Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline sind Brian McNamara und Andrin Oswald am 1. März 2015 aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Zum 1. März 2015 besass Brian McNamara 52 251 erdiente und 15 200 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte. Zum 1. März 2015 besass Andrin Oswald 122 892 erdiente und 41 547 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIENOPTIONEN¹

	Anzahl Aktienoptionen ²						Gesamt zum 31. Dezember 2015	Gesamt zum 31. Dezember 2014
	2013	2012	2011	2010	2009	Übrige		
Joseph Jimenez	0	0	0	0	0	0	0	157 266
Steven Baert	0	0	0	0	0	0	0	0
Felix R. Ehrat	0	0	0	0	0	0	0	0
David Epstein	0	0	0	0	0	0	0	0
Mark C. Fishman	0	0	0	0	0	0	0	0
Richard Francis	0	0	0	0	0	0	0	0
Jeff George	0	0	141 396	0	0	0	141 396	141 396
Harry Kirsch	0	0	0	0	0	0	0	0
Brian McNamara (bis 1. März 2015)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	50 764
Andrin Oswald (bis 1. März 2015)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	0
André Wyss	0	0	0	0	0	378 390	378 390	658 313
Total³	0	0	141 396	0	0	378 390	519 786	1 007 739

n. a. – nicht anwendbar

¹ Im Januar 2013 wurden letztmalig Optionen unter dem Novartis Aktienplan Select gewährt.

² Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans Select zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2008 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die den jeweiligen Mitgliedern der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe Definition in dieser Erläuterung 12) am Markt gekauft wurden.

³ Infolge der Transaktionen mit GlaxoSmithKline sind Brian McNamara und Andrin Oswald am 1. März 2015 aus der Geschäftsleitung zurückgetreten. Zum 1. März 2015 besaßen weder Brian McNamara noch Andrin Oswald Aktienoptionen.

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS DER NOVARTIS AG UND DIVIDENDENBESCHLUSS

	2015 CHF	2014 CHF
Bilanzgewinn		
Gewinnvortrag	805 551 128	
Reingewinn des Jahres	8 040 648 710	7 478 506 586
Total der Generalversammlung zur Ausschüttung zur Verfügung stehender Gewinn	8 846 199 838	7 478 506 586
Vom Verwaltungsrat vorgeschlagene Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Bruttodividende (vor Steuern und Abgaben) von CHF 2,70 (2014: CHF 2,60) auf 2 520 845 979 (2014: 2 566 521 330) dividendenberechtigten Aktien ¹ mit einem Nennwert von je CHF 0,50	- 6 806 284 143	- 6 672 955 458
Vortrag auf neue Rechnung	2 039 915 695	805 551 128

¹ Auf von der Novartis AG gehaltenen eigenen Aktien und bestimmten von anderen Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien wird keine Dividende ausgeschüttet.

Sofern der Antrag des Verwaltungsrats durch die Generalversammlung genehmigt wird, werden die Dividenden ab 29. Februar 2016 ausbezahlt. Der letzte Handelstag, der zum Erhalt

der Dividende berechtigt, ist der 24. Februar 2016. Ab dem 25. Februar 2016 werden die Aktien ex Dividende gehandelt.

Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Novartis AG, bestehend aus Erfolgsrechnungen, Bilanzen und Anhang (Seiten 258 bis 267), für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften (OR) und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

VERANTWORTUNG DER REVISIONSSTELLE

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

PRÜFUNGSURTEIL

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbaren Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Stephen Johnson
Global Relationship
Partner

Basel, 26. Januar 2016

Alcon verbindet eine langjährige Partnerschaft mit SEE International; die Augenheilkunde-Division von Novartis zählt zu den wichtigsten Spendern von Medikamenten und anderem Ausrüstungsmaterial

📷 → FORTSETZUNG VON SEITE 143

Nach ihrem strapaziösen Arbeitsalltag hätten sie eine Pause verdient. Doch auch viele ihrer Urlaube verbringen die beiden Augenchirurgen damit, in fernen Ländern wie Syrien, der Mongolei, Vietnam und Peru zu operieren. Es ist ein Familienurlaub der besonderen Art, wenn ihre zwei Töchter (12 und 16 Jahre) mit dabei sind: Manchmal helfen sie ihnen, die Patienten für die Operationen vorzubereiten, bringen Ausrüstungsgegenstände in den Operationssaal und reinigen Instrumente.

Unterstützt wird diese aussergewöhnliche Arbeit von SEE International. Diese gemeinnützige Organisation mit einem Netzwerk von 650 medizinischen Fachkräften, den sogenannten „SEE Docs“, bietet Augenoperationen in Entwicklungsländern an.

Die Abkürzung SEE steht für „Surgical Eye Expeditions“. Seit der Gründung der Organisation vor 40 Jahren haben Freiwillige in 80 Ländern rund 3,6 Millionen Menschen untersucht sowie über 440 000 Operationen durchgeführt und damit das Sehvermögen der Patienten wiederhergestellt. Alcon verbindet eine langjährige Partnerschaft mit SEE International. Die Augenheilkunde-Division von Novartis zählt zu den wichtigsten Spendern von Medikamenten und anderem Ausrüstungsmaterial.

Janak Shah ist der aktivste aller „SEE Docs“: Er hat bereits mehr als 130 Einsätze in Indien und im Ausland absolviert. Seine Frau Preeti begleitet ihn so oft wie möglich. Dann operieren sie Seite an Seite, in Gegenden mit unzuverlässiger Stromversorgung sogar mit Stirnlampen.

Normalerweise findet ihr Einsatz in kleinen Landkrankenhäusern statt, wo ophthalmologische Eingriffe entweder nicht angeboten werden oder für die meisten Menschen unerschwinglich sind. Im Vorfeld werden Hunderte von Kandidaten untersucht, und an einem Wochenende operieren die beiden bis zu 30 Patienten.

Selbst Routineeingriffe, wie die Entfernung der getrübten Linse bei Katarakten, können enorm viel ausmachen. Denn die behandelten Patienten erhalten dadurch die Chance, ein normales Berufs- und Privatleben zu führen. Besonders dankbar ist die Behandlung von Kindern, die über Jahrzehnte davon profitieren.

„Die Patienten sind überwältigt. Vorher sind sie blind und danach können sie auf einmal die Welt um sich herum sehen“, erzählt Janak Shah. „Es gibt kein grösseres Glücksgefühl als die Dunkelheit hinter sich zu lassen und erstmals ins Licht zu kommen.“



1

2

- 1 Die fünfjährige Bhanti Shankar Kali wurde mit grauem Star (Katarakt) geboren. Ihre Eltern brachten sie in die Augenklinik, um die getrübten Augenlinsen entfernen zu lassen.
- 2 Dres. Janak und Preeti Shah untersuchen eine Patientin, die sie bei einem ihrer Wochenendeinsätze in Darjeeling operieren werden.
- 3 Dr. Janak Shah bei der Untersuchung eines Patienten.
- 4 Die Shahs operieren mit ihrem Team einen jungen Patienten. Dies könnte sein Leben entscheidend verändern.



3

4

WEITERE INFORMATIONEN





Jedes Jahr beauftragt Novartis eine Fotografin oder einen Fotografen, die Gesundheitsversorgung rund um die Welt ganz persönlich und aus der Perspektive der Künstlerin oder des Künstlers zu porträtieren. Die Bilder zeigen die Vielfalt an Patienten, medizinischen Fachleuten, Forschern und Pflegekräften und geben so die komplexen Realitäten des globalen Gesundheitswesens wieder. Wir danken Brent Stirton und all jenen, die mit ihren Erfahrungen zum Geschäftsbericht 2015 beigetragen haben.



BRENT STIRTON

Brent Stirton ist in Südafrika geboren und einer der bekanntesten Dokumentar Fotografen der Welt. Er ist für die Bildagentur „Getty Images Reportage“ tätig. Veröffentlicht wurden seine Arbeiten bisher von National Geographic Magazine, Human Rights Watch, TIME, Newsweek, The New York Times Magazine, The Sunday Times Magazine,

GEO, CNN und vielen weiteren namhaften Publikationen.

Für ein laufendes langfristiges Projekt hat Stirton in vielen verschiedenen Ländern das Thema HIV/Aids umfassend in Bildern dokumentiert. Derzeit arbeitet er hauptsächlich an langfristigen investigativen Projekten für das National Geographic Magazine und globale Nichtregierungsorganisationen. Der Schwerpunkt seines Engagements liegt stets auf Themen in den Bereichen Gesundheit, bedrohte Kulturen, Nachhaltigkeit und Umwelt.

Zu seinen Auftraggebern gehörten die Ford Foundation, die Stiftungen von Bill Clinton sowie Bill und Melinda Gates, die Nike Foundation und das Weltwirtschaftsforum, von dem er im Jahr 2008 zum „Young Global Leader“ gewählt wurde. Ausserdem wurde er zum „Canon-Botschafter“ berufen, einem von zwölf ausgewählten Repräsentanten für Fotoarbeiten mit Canon-Equipment.

Stirton wurde vielfach ausgezeichnet. Er erhielt sieben World Press Photo Awards, sieben Auszeichnungen von Pictures of the Year International, sechs Lucie Awards sowie zahlreiche weitere Auszeichnungen von Overseas Press Club, Frontline Club, Deadline Club, DAYS JAPAN, China International Photo Awards, LeadAcademy in Deutschland, Graphis, London Association of Photographers, Communication Arts, American Photography, American Photo und American Society of Publication Designers. Für seine Arbeiten zu Umweltfragen und HIV/Aids erhielt er zwei Auszeichnungen der Vereinten Nationen. Am Festival Visa pour l'Image gewann er den „Visa d'or“-Preis. Für seine Arbeit in der Demokratischen Republik Kongo erhielt er ausserdem den National Magazine Award.

Bedanken möchten wir uns auch für die Unterstützung von Tom Stoddart, der als Kollege von Brent Stirton bei Getty Images kurzfristig bereit war, ihn bei dem Fototermin mit ambulanten Pflegekräften in der Schweiz zu vertreten.

Zwei Frauen vom indigenen Volk der Hmong lassen sich nach ihrer Arbeit in den Reisfeldern fotografieren. Die Reisterrassen in der atemberaubenden Landschaft von Mù Cang Chai im Nordosten Vietnams ziehen Touristen aus allen Ländern an.

Wichtige Termine 2016

VORGESEHENE TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG

Generalversammlung 23. Februar 2016
Erstes Quartal 2016 21. April 2016
Novartis Investorenveranstaltung in der Schweiz 24.–25. Mai 2016
Zweites Quartal und erstes Halbjahr 2016 19. Juli 2016
Drittes Quartal und neun Monate 2016 25. Oktober 2016

Kontaktadressen

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: Novartis International AG
CH-4002 Basel, Schweiz

ALLGEMEINE AUSKÜNFTE

Tel: +41 61 324 11 11

Fax: +41 61 324 80 01

INVESTOR RELATIONS

Tel: +41 61 324 79 44

Fax: +41 61 324 84 44

E-Mail: investor.relations@novartis.com

AKTIENREGISTER

Tel: +41 61 324 72 04

Fax: +41 61 324 32 44

E-Mail: share.registry@novartis.com

MEDIENAUSKÜNFTE

Tel: +41 61 324 22 00

Fax: +41 61 324 90 90

E-Mail: media.relations@novartis.com

WEITERE INFORMATIONEN

www.novartis.com

www.novartis.com/annualreport2015

www.novartis.com/order2015annualreport

Zukunftsgerichtete Aussagen

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie Begriffe wie „möglich“, „erwartet“, „werden“, „geplant“ 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; auf mögliche Aktionärsrenditen oder Kreditratings; auf mögliche finanzielle oder andere Auswirkungen der im Januar 2016 bezüglich der Fokussierung unserer Divisionen, der Integration bestimmter Funktionen und der Nutzung unserer Grössenvorteile angekündigten strategischen Massnahmen auf Novartis oder eine unserer Divisionen; auf mögliche finanzielle oder andere Auswirkungen durch die Gründung und den Betrieb von NBS auf Novartis; auf mögliche finanzielle oder andere Auswirkungen durch die Transaktionen mit GSK, Lilly oder CSL auf Novartis; auf mögliche künftige Umsätze oder Erträge des Novartis Konzerns oder einer seiner Divisionen beziehen oder die Strategie, Pläne, Erwartungen oder Absichten erörtern. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen beruhen auf den derzeitigen Ansichten und Erwartungen der Geschäftsleitung hinsichtlich zukünftiger Ereignisse und unterliegen erheblichen bekannten und unbekanntem Risiken und Ungewissheiten. Sollten diese Risiken oder Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den hier gemachten zukunftsgerichteten Aussagen abweichen. Es gibt keine Gewissheit dafür, dass neue Produkte für den Verkauf oder neue Indikationen für bestehende Produkte in einem bestimmten Markt zugelassen werden, dass zu erteilende Zulassungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erteilt werden oder dass mit diesen Produkten ein bestimmter Erlös erzielt wird. Auch kann nicht garantiert werden, dass Novartis die möglichen strategischen Vorteile, Synergien oder Gelegenheiten infolge der im Januar 2016 angekündigten strategischen Massnahmen, der Gründung und des Betriebs von NBS oder der Transaktionen mit GSK, Lilly und CSL umsetzen kann. Zudem besteht keine Gewissheit, dass Novartis oder eines der an den Transaktionen beteiligten Unternehmen in Zukunft bestimmte finanzielle Ergebnisse erzielen werden. Es gibt auch keine Garantie dafür, dass für die Aktionäre eine bestimmte Rendite erzielt wird. Daneben besteht auch keine Garantie dafür, dass der Konzern oder seine Divisionen künftig wirtschaftlich erfolgreich sind oder dass ein bestimmtes Kreditrating erzielt wird. Insbesondere können die Erwartungen der Geschäftsleitung unter anderem durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: unerwartete regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder neue gesetzliche Regelungen; die Möglichkeit, dass die strategischen Vorteile, Synergien oder Gelegenheiten, die infolge der im Januar 2016 angekündigten strategischen Massnahmen, der Gründung und des Betriebs von NBS oder der Transaktionen mit GSK, Lilly und CSL erwartet werden, nicht umgesetzt werden können oder ihre Umsetzung länger dauert als erwartet; die der Vorhersage von Aktionärsrenditen oder Kreditratings innewohnende Ungewissheit; die der Forschung und Entwicklung innewohnende Ungewissheit, etwa bezüglich unerwarteter Ergebnisse von klinischen Versuchen und zusätzliche Analysen vorhandener klinischer Daten; unsere Fähigkeit, Patente oder andere Rechte zum Schutz geistigen Eigentums zu erhalten oder aufrechtzuerhalten, einschliesslich der Auswirkungen des Ablaufs des Patentschutzes und der Exklusivität für wichtige Produkte auf Novartis – ein Prozess, der in früheren Jahren begonnen hat und sich in diesem Jahr fortsetzt; unerwartete Sicherheits-, Qualitäts- oder Fertigungsprobleme; globale Trends bei der Eindämmung der Kosten für die Gesundheitsversorgung einschliesslich des anhaltenden Preisdrucks insbesondere durch die zunehmende öffentliche Diskussion über Arzneimittelpreise; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich unter anderem laufender oder potenzieller Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen, Gerichtsverfahren und Untersuchungen bezüglich Verkaufs- und Vermarktungspraktiken, Untersuchungen durch Regierungen und Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum; das wirtschaftliche Umfeld und das Branchenumfeld, einschliesslich der Ungewissheiten in Bezug auf die Auswirkungen des weiterhin schwachen Wirtschafts- und Finanzumfelds in vielen Ländern; Unsicherheiten bezüglich künftiger globaler Wechselkurse, unter anderem auch infolge der anhaltenden Aufwertung des US-Dollar, unserer Berichtswährung, gegenüber zahlreichen Währungen; Unsicherheiten bezüglich der künftigen Nachfrage nach unseren Produkten; Unsicherheiten in Bezug auf die Entwicklung neuer Gesundheitsprodukte; Unsicherheiten in Bezug auf mögliche wesentliche Verstösse gegen die Datensicherheit oder Störungen der IT-Systeme des Unternehmens sowie sonstige Risiken und Faktoren, die im bei der US-Börsenaufsichtsbehörde („Securities and Exchange Commission“) eingereichten aktuellen Jahresbericht der Novartis AG im „Form 20-F“ beschrieben werden. Novartis stellt die in diesem Dokument enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung; Novartis ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

Marken von Drittunternehmen sind durch ® in Kombination mit dem Produktnamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Dieser Geschäftsbericht erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: Addison Group, London, Grossbritannien
Produktion und Artwork: phorbis Communications AG, Basel
Fotografie Management: Thomas Stöckli, Zürich, Schweiz
Druck: Neidhart + Schön Group, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2016

Foto rechts

Ein indisches Kind trägt nach einer Operation eine Brille zum Schutz der Augen. Die Operation wurde durch die gemeinnützige Organisation SEE International unterstützt, die Menschen in abgelegenen Regionen der Welt eine Behandlung ermöglicht, um ihre Sehkraft zu erhalten. SEE International wird von der Division Alcon von Novartis unterstützt.

Rückseite

Ein Wissenschaftler im Schutzanzug; die Ausrüstung ist Teil des strengen Verfahrens zur Kontaminationsverhütung in der Zellverarbeitungsanlage von Novartis im US-Bundesstaat New Jersey.





