



## UNSERE MISSION

*Patienten zu helfen und zu heilen („caring and curing“) ist unsere Mission. Wir wollen innovative Produkte erforschen, entwickeln und erfolgreich vermarkten, um Krankheiten vorzubeugen und zu behandeln, Leiden zu lindern und Lebensqualität zu verbessern. Ebenso wollen wir wirtschaftlich erfolgreich sein, um Mehrwert für jene zu schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.*



Doug Olson, der vor einigen Jahren mit einer experimentellen Therapie gegen chronische lymphatische Leukämie behandelt wurde, spielt mit seinem Enkel. Die Therapie wird gemeinsam von der University of Pennsylvania und Novartis entwickelt.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>02</b>	<b>BRIEF DES PRÄSIDENTEN DES VERWALTUNGSRATS</b>
<b>04</b>	<b>BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER</b>
<b>06</b>	<b>WICHTIGE KENNZAHLEN – KONSOLIDIERTE ERGEBNISSE</b>
<b>08</b>	<b>2014 AUF EINEN BLICK</b>
<hr/>	
	<b>STRATEGISCHER ÜBERBLICK</b>
<b>14</b>	Unser Umfeld
<b>16</b>	Unsere Strategie
<b>18</b>	Unser Portfolio
<hr/>	
	<b>PERFORMANCE</b>
<b>22</b>	Zusammenfassung der Performance
<b>30</b>	Performance der Divisionen
<hr/>	
	<b>INNOVATION</b>
<b>40</b>	Innovation im Überblick
<b>48</b>	Pipeline
<hr/>	
	<b>CORPORATE RESPONSIBILITY</b>
<b>56</b>	Unternehmerische Verantwortung
<b>57</b>	Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern
<b>62</b>	Verantwortungsbewusste Geschäftsführung
<hr/>	
	<b>CORPORATE GOVERNANCE BERICHT</b>
<b>68</b>	Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrats
<b>70</b>	Übersicht über unseren Corporate Governance Ansatz
<b>71</b>	Unsere Aktionäre und unsere Aktien
<b>76</b>	Unser Verwaltungsrat
<b>87</b>	Unsere Geschäftsleitung
<hr/>	
	<b>VERGÜTUNGSBERICHT</b>
<b>98</b>	Vorwort des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses
<b>108</b>	Die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2014
<b>115</b>	Vergütungssystem für die Geschäftsleitung im Jahr 2015
<b>118</b>	Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2014
<b>121</b>	Vergütungs-Governance
<b>123</b>	Informationen zum Vergleich mit 2013
<hr/>	
	<b>FINANZBERICHT</b>
<b>130</b>	Operativer und finanzieller Lagebericht
<b>166</b>	Novartis Konzernrechnung
<b>242</b>	Jahresrechnung der Novartis AG
<hr/>	
	<b>WEITERE INFORMATIONEN</b>
<b>256</b>	Wichtige Termine 2015, Kontaktadressen und zukunftsgerichtete Aussagen

## Titelfoto

Maria Lúcia Martins Moreira (links) kurz vor ihrer Kataraktoperation in einer Augenklinik im brasilianischen São Paulo. Die Klinik nutzt chirurgische Ausrüstungen von Alcon.

---

## BRIEF DES PRÄSIDENTEN DES VERWAL- TUNGSRATS



---

Jörg Reinhardt

### Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

*Novartis hat 2014 einen weitreichenden Transformationsprozess eingeleitet, mit dem Ziel, das Umsatz- und Gewinnwachstum sowie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Mit Blick auf die zunehmend dynamische Entwicklung der globalen Gesundheitsindustrie wollen wir Novartis dadurch langfristig erfolgreich aufstellen.*

Die Portfolioanpassungen entsprechen unserem Bestreben, über eine globale Führungsposition in unseren Geschäftsbereichen zu verfügen, wie es bei unseren drei Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz der Fall ist. Vor diesem Hintergrund ist auch die Akquisition des Onkologiegeschäfts von GlaxoSmithKline zu sehen, durch die wir unsere bedeutenden Aktivitäten im Bereich der Krebsmedikamente stärken. Im Rahmen dieser Neuorientierung planen wir jene Bereiche zu veräußern, die nicht über ein ausreichendes Marktführungspotenzial verfügen. Dazu gehören unser Impfstoffgeschäft und unser Tiergesundheitsbereich, den wir bereits im Januar 2015 verkauft haben, während wir unsere Selbstmedikationsaktivitäten in ein Joint Venture einbringen wollen. Wir wollen die Transaktionen im Laufe dieses Jahres abschliessen.

Parallel dazu bauen wir unsere Forschungsanstrengungen im Bereich der Behandlung altersbedingter und chronischer Leiden aus, die als Folge des demografischen Wandels immer wichtiger werden. Neben der Fokussierung unserer operativen Tätigkeit fassen wir im Zuge der Restrukturierung auch unsere unternehmensinternen Dienstleistungen in einer neuen Organisation zusammen. Dadurch stärken wir die konzernübergreifende Kooperation, die wir auch durch unser für alle Mitarbeitenden verbindliches und an hohen ethischen Normen ausgerichtetes Werte- und Verhaltenssystem zusätzlich fördern.

Damit schaffen wir die Rahmenbedingungen, die es uns in Zukunft noch besser ermöglichen, unsere Kernaufgabe zu erfüllen und im Interesse unserer vielfältigen Anspruchsgruppen unternehmerische und soziale Verantwortung zu übernehmen. Durch den Konzernumbau stellen wir sicher, dass wir unsere finanziellen und personellen Ressourcen effizient für die zunehmend komplexer werdende pharmazeutische Forschung und Entwicklung einsetzen. Dadurch sind wir in der Lage, mit wissenschaftlich fundierten Innovationen bessere Behandlungsergebnisse für die Patienten zu erzielen.

---

*Durch den Konzernumbau stellen wir sicher, dass wir unsere finanziellen und personellen Ressourcen effizient für die zunehmend komplexer werdende pharmazeutische Forschung und Entwicklung einsetzen*

## UNSER STRATEGISCHER ANSATZ

Es ist unsere Mission, Patienten zu helfen und zu heilen. Dabei orientieren wir uns an hohen ethischen Normen und fördern in unserem Unternehmen Innovation, Qualität, Kooperation, Mut, Leistungsbereitschaft und Integrität. Als wissenschaftsbasiertes und patientenorientiertes Gesundheitsunternehmen streben wir eine globale Führungsposition in wachstumsstarken Bereichen der Gesundheitsindustrie an.

Wir zeichnen uns dadurch aus, innovative Medikamente und Produkte zu erforschen und zu entwickeln, die unerfüllte medizinische

Bedürfnisse befriedigen und dazu beitragen, Behandlungsergebnisse und die Lebensqualität von Patienten zu verbessern.

Diese Anstrengungen tragen dazu bei, Menschen weltweit Zugang zu einer qualitativ hochstehenden und kosteneffizienten medizinischen Versorgung zu ermöglichen.

Weitere Informationen zu unserer Strategie:  
Seite 16

### +6%

Vorgeschlagene Dividendenerhöhung je Aktie (CHF)  
2014: 2,60  
2013: 2,45

Mit mehr als 200 Projekten in unserer klinischen Entwicklung und unserem breiten Portfolio, das neben hochspezialisierten Pharmazeutika auch Augenheilprodukte sowie kostengünstige Generika umfasst, sind wir überzeugt, uns langfristig im Markt gut zu positionieren. Durch unsere kosteneffizienten und am Patientennutzen orientierten Therapien können wir auch ein verlässlicher Partner für die Gesundheitssysteme in Industrie- und Schwellenländern sein. Gleichzeitig wollen wir den Zugang zur medizinischen Versorgung in Entwicklungsländern verbessern und unsere Aktivitäten im Bereich der vernachlässigten Krankheiten weiter vertiefen, um Patienten weltweit ein längeres und gesünderes Leben zu ermöglichen.

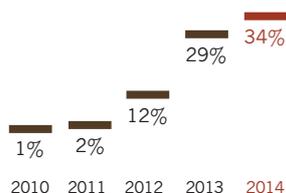
### +30%

Aktie  
Jahresendkurs (CHF)  
2014: 92,35  
2013: 71,20

Die Restrukturierung ist Ausdruck unserer steten Bemühungen, Novartis als Ganzes zu stärken. Des Weiteren sind wir bestrebt, im Austausch mit unseren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen unsere Corporate Governance kontinuierlich zu verbessern und die Transparenz zu erhöhen. In diesem Zusammenhang haben wir im vergangenen Jahr auch unser Vergütungssystem weiterentwickelt und werden im Rahmen der Umsetzung der Minder-Initiative unsere Statuten im laufenden Jahr anpassen. Damit können unsere Aktionärinnen und Aktionäre verbindlich über die Gesamtvergütung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats abstimmen.

Nach den guten Resultaten im vergangenen Jahr sind wir überzeugt, auch 2015 unsere Marktposition weiter zu festigen und die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft zu stellen. Dabei wollen wir ein offener und dialogbereiter Partner sein, der sich für die Interessen von Patienten, Kunden, Mitarbeitenden und Investoren einsetzt und nachhaltigen Wert für sie alle schafft.

### GESAMTAKTIENRENDITE (basierend auf CHF)



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 6% auf CHF 2,60 vorschlagen zu können.

Mit den besten Grüßen

Dr. Jörg Reinhardt  
Präsident des Verwaltungsrats

---

## BRIEF DES CHIEF EXECUTIVE OFFICER



---

Joseph Jimenez

### Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

*Für Novartis war 2014 ein wichtiges Jahr. Wir haben eine starke finanzielle Performance erzielt und gleichzeitig unser Portfolio fokussiert sowie unsere internen Prozesse neu strukturiert.*

Unsere Strategie hat unsere starke Performance angetrieben. Der Nettoumsatz stieg bei konstanten Wechselkursen (kWK) und bereinigt um den Verkauf des Geschäfts mit Bluttransfusionsdiagnostik um 3% auf USD 58,0 Milliarden. Angesichts der zunehmenden Generikakonkurrenz für einige unserer Produkte ist dies ein beachtlicher Erfolg. Das operative Kernergebnis, das bestimmte Sonderpositionen ausschliesst, wuchs bei konstanten Wechselkursen um 8% auf USD 14,6 Milliarden. Unsere Kerngewinnmarge verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,2 Prozentpunkte auf 25,2%.

Unsere Forschungs- und Entwicklungsteams brachten beeindruckende Innovationen hervor. So erreichten wir 2014 in unseren wichtigsten Märkten 13 bedeutende Zulassungen. Auch hinsichtlich unserer Pipeline konnten wir Fortschritte erzielen. Unter anderem wurde *Zykadia* in den USA zur Behandlung bestimmter Formen von Lungenkrebs zugelassen. Für LCZ696, ein neues Medikament gegen Herzinsuffizienz, wurden die Ergebnisse klinischer Studien vorgestellt. Diese Ergebnisse sprechen bei Einnahme von LCZ696 für eine deutliche Reduktion der Sterblichkeit bei dieser Erkrankung. Ferner konnten wir die Google „Smart Lens“-Technologie in Lizenz nehmen. Wir sind der Meinung, dass sich mithilfe dieser Technologie akkommodierende Linsen entwickeln lassen, um Altersweitsichtigkeit zu korrigieren.

Einen massgeblichen Beitrag zu unserer Performance leisteten 2014 unsere Wachstumsprodukte. Dazu zählen jene Produkte, die seit 2009 eingeführt wurden oder bis 2018 in wichtigen Märkten patentgeschützt sind. Diese Produkte erwirtschafteten 32% des Konzernumsatzes. Mit einem Umsatzplus von 11% bei konstanten Wechselkursen trugen daneben die Wachstumsmärkte erheblich zum Ergebnis bei.

Auch die für unser Unternehmen wichtigen Werte und Verhaltensweisen haben wir 2014 stärker fokussiert. Unsere Werte prägen nicht nur unsere Unternehmenskultur. Sie leiten unsere Mitarbeitenden bei ihren Entscheidungen, die sie im Arbeitsalltag treffen müssen. Wir rücken nun sechs Werte in den Mittelpunkt, die leicht zu verstehen und umzusetzen sind: Innovation,

---

*Wir haben 2014  
die Wachstumsperspektiven  
unseres  
Unternehmens  
gestärkt*

## UMGESTALTUNG UNSERES UNTERNEHMENS

Wir rechnen in den nächsten zehn Jahren mit tiefgreifenden Veränderungen im Gesundheitswesen. Um Novartis auf eine neue Wachstumsphase vorzubereiten, haben wir unsere Strategie geschärft und einen Transformationsprozess eingeleitet.

Gegenwärtig finden einschneidende demografische Veränderungen statt. Bis 2025 wird die Weltbevölkerung voraussichtlich um nahezu eine Milliarde Menschen wachsen, wovon die über 50-Jährigen rund die Hälfte ausmachen werden. Damit wird die Nachfrage nach medizinischer Versorgung zunehmen und die Regierungs- und Haushaltsbudgets noch stärker belasten. Gleichzeitig

werden neue Technologien bahnbrechende medizinische Erfolge ermöglichen, die dazu beitragen werden, die Bedürfnisse einer alternden Bevölkerung zu erfüllen.

Um in diesem neuen Umfeld erfolgreich zu sein, müssen wir in jedem Segment, in dem wir konkurrieren, über Innovationskraft und globale Reichweite verfügen. Denn nur so können wir bahnbrechende neue Produkte schaffen und diese Innovationen weltweit gewinnbringend vermarkten. Wir gehen davon aus, dass die 2014 angekündigten Transaktionen nach ihrem Abschluss dazu beitragen werden, dieses Ziel zu erreichen.

**Nähere Einzelheiten zu unserer Performance: Seite 22**

# 3%

Erhöhung des Nettoumsatzes (kWk)<sup>1</sup>

# 8%

Anstieg des operativen Kernergebnisses (kWk)<sup>1</sup>

# 13

wichtige Zulassungen in Schlüsselmärkten

Performance und Qualität sind Werte, die in der „DNA“ von Novartis fest verankert sind. Mut, Zusammenarbeit und Integrität sind Werte, die wir wieder verstärkt betonen wollen.

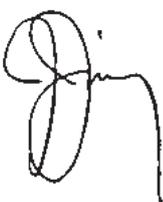
Über die erzielten Ergebnisse hinaus haben wir 2014 eine grundlegende Umgestaltung des Unternehmens eingeleitet, um uns für weitere Erfolge optimal zu positionieren. So wollen wir uns künftig auf drei Divisionen mit globaler Reichweite und Innovationskraft konzentrieren. Dies hat die künftigen Wachstumsperspektiven unseres Unternehmens gestärkt. Darüber hinaus haben wir die Dienstleistungseinheit Novartis Business Services geschaffen, um unternehmensinterne Dienstleistungen divisionenübergreifend zu konsolidieren. Diese Massnahme soll die Zusammenarbeit verbessern und dabei helfen, unsere Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung zu beschleunigen.

Unsere kontinuierlichen Anstrengungen, die Performance von Novartis zu verbessern und dem Unternehmen eine starke Ausgangslage für die Zukunft zu verschaffen, kommen in der positiven Entwicklung unseres Aktienkurses sowie in unserer Gesamtaktienrendite zum Ausdruck.

Wir sind gut ins neue Jahr gestartet. Im Januar haben wir in der EU und den USA die Zulassung für *Cosentyx* zur Behandlung von Psoriasis erhalten. Zudem gab ein EU-Beratungsgremium eine positive Stellungnahme zu einer neuen Indikation für unser Krebsmedikament *Jakavi* ab, und in den USA empfahl ein Beratungsgremium unser Biosimilar *Zarxio* zur Zulassung.

An dieser Stelle möchte ich allen unseren Mitarbeitenden für ihre hohe Leistungsbereitschaft und ihr Engagement danken. Nicht zuletzt danke ich Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihre fortwährende Unterstützung.

Mit den besten Grüßen



**Joseph Jimenez**  
Chief Executive Officer

<sup>1</sup> Bereinigt um den Verkauf der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik

# WICHTIGE KENNZAHLEN

## KONSOLIDIERTE ERGEBNISSE

### Finanzen

KENNZAHLEN <sup>1</sup> (In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)			Veränderung in %		
	2014	2013	USD	Konstante Wechselkurse	Bei konstanten Wechselkursen (ohne Diagnostik) <sup>2,3</sup>
Nettoumsatz	57 996	57 920	0	2	3
Operatives Ergebnis	10 736	10 910	-2	5	7
Operative Marge (%)	18,5	18,8			
Reingewinn	10 280	9 292	11	17	19
Unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>4</sup> (USD)	4,21	3,76	12	18	20
Operatives Kernergebnis	14 616	14 191	3		8
Operative Kernmarge <sup>5</sup> (%)	25,2	24,7			
Kernreingewinn	12 755	12 351	3		8
Kerngewinn pro Aktie <sup>4</sup> (USD)	5,23	5,01	4		10
Free Cashflow Konzern	10 762	9 945	8		

AKTIENINFORMATIONEN	2014	2013	Veränderung in %
Aktie Jahresendkurs (CHF)	92,35	71,20	30
ADR Jahresendkurs (USD)	92,66	80,38	15
Dividende <sup>6</sup> (CHF)	2,60	2,45	6
Ausschüttungsquote <sup>7</sup> (%)	63	74	

**WEITERE INFORMATIONEN**  
zu unserer Performance:  
Seite 20  
zu unserem Finanzbericht:  
Seite 128

<sup>1</sup> Dieser Geschäftsbericht enthält Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kernergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen, Free Cashflow und Vergleiche mit den Daten von 2013 ohne die Ergebnisse der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde. 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 Veränderungen der Ergebnisse von Novartis, die um die Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und anderen Währungen bereinigt wurden. 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. Durch Vergleiche mit den Daten von 2013 ohne die Ergebnisse der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik lässt sich die Performance von Novartis im Jahr 2014 besser mit jener im Jahr 2013 vergleichen. Nähere Einzelheiten zu diesen Kennzahlen finden sich ab Seite 156.

<sup>2</sup> Überleitungsrechnungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen finden sich ab Seite 156.

<sup>3</sup> Ohne die Auswirkungen der am 9. Januar 2014 veräusserten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik.

<sup>4</sup> Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2014: 2 426 Millionen (2013: 2 441 Millionen)

<sup>5</sup> Basierend auf dem Nettoumsatz 2013, unter Ausklammerung der veräusserten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, von USD 57,4 Milliarden.

<sup>6</sup> Dividende 2014: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 27. Februar 2015 stattfindenden Generalversammlung.

<sup>7</sup> Die Ausschüttungsquote 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 2014 geltenden CHF-USD-Wechselkurs in USD umgerechnet und dann durch den gemäss der Novartis Konzernrechnung für 2014 den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden konsolidierten Reingewinn in USD dividiert.

## Innovation

KENNZAHLEN <sup>1</sup>	2014	2013
Ins Entwicklungsportfolio eingetretene Projekte <sup>2</sup>	30	31
Laufende Phase-III-Programme <sup>3</sup>	37	48
Einstufung als Therapiedurchbruch durch US-Gesundheitsbehörde <sup>4</sup>	2	3
Wichtige Zulassungsanträge eingereicht (USA, EU, Japan) <sup>5</sup>	15	16
Wichtige Zulassungen (USA, EU, Japan) <sup>5</sup>	13	19
Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entity, NME) <sup>6</sup>	5	4

## Gesellschaftliches Engagement

ZUGANG ZU GESUNDHEITSVERSORGUNG	2014	2013
Gesamtzahl der erreichten Patienten (Mio.)	1 229	1 217
Zahl der durch Zugangsprogramme erreichten Patienten (Mio.)	72,4	103,6
Zahl der durch Schulungen, Gesundheitsausbildung und Dienstleistungen erreichten Menschen (Mio.)	10,2	8,1
Die 20 wichtigsten Krankheiten der globalen Krankheitsbelastung, die durch die Produkte und die Pipeline berücksichtigt werden <sup>7</sup>	100%	100%

MENSCHEN UND UNTERNEHMENSETHIK	2014	2013
Austritte (einschliesslich Pensionierungen) / Kündigungen / Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	10% / 5% / 13%	8% / 4% / 18%
Frauen in leitender Position: % der Führungskräfte <sup>8</sup> / % des Verwaltungsrats	40% / 18%	38% / 14%
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden / Anzahl der Nationalitäten im Management <sup>8</sup>	150 / 107	155 / 111
Erkrankungs- und Unfallrate (pro 200 000 Arbeitsstunden) <sup>9</sup>	0,12	0,13
Zahl der gemeldeten / nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten	1 699 / 930	1 501 / 939
Inspektionen durch Behörden ohne wesentliche Beanstandungen (%)	98,4%	98,5%

ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT <sup>10</sup>	2014	2013
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2 (1 000 t)	1 557	1 586
Wasserabfluss (Mio. m <sup>3</sup> )	17,5	18,0

**WEITERE INFORMATIONEN**  
zur Innovation:  
Seite 38

**WEITERE INFORMATIONEN**  
zum gesellschaftlichen  
Engagement: Seite 54

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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Therapien, die von Novartis entwickelt werden und von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurden

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> Die Angaben umfassen neue Wirkstoffe wie niedermolekulare und biologische Substanzen sowie in der EU neue Fixkombinationen bestehender pharmazeutischer Wirkstoffe.

<sup>7</sup> Gemäss Definition des Institute for Health Metrics and Evaluation, ohne Verletzungen

<sup>8</sup> Führungspositionen werden lokal definiert.

<sup>9</sup> Angaben schliessen Mitarbeitende von Novartis sowie externes Personal ein, das von Novartis Mitarbeitenden angeleitet wird.

<sup>10</sup> Weitere Informationen zur ökologischen Nachhaltigkeit: [www.novartis.com/environmental-care](http://www.novartis.com/environmental-care)

## 2014 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. Unser Produktportfolio konzentriert sich auf Arzneimittel, Produkte für die Augenheilkunde und Generika. Die Produkte von Novartis sind in mehr als 180 Ländern rund um den Globus erhältlich. Im Jahr 2014 haben wir mit unseren Produkten mehr als eine Milliarde Menschen erreicht.

Weltweit arbeiten rund 133 000 Menschen mit 150 Nationalitäten bei Novartis.

#### WEITERE INFORMATIONEN

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

### Unser Umfeld

Das steigende Durchschnittsalter der Gesellschaften und das Bevölkerungswachstum erhöhen weltweit die Nachfrage nach medizinischen Leistungen und verändern die Gesundheitsversorgung. Bis 2025 wird die Weltbevölkerung voraussichtlich um nahezu eine Milliarde Menschen wachsen, wobei der Anteil der über 50-Jährigen um rund 500 Millionen steigen wird. Gleichzeitig gehen Infektionskrankheiten zurück, während Krebs und andere chronische Erkrankungen zunehmen. Das bessere Verständnis der Mechanismen, die Krankheiten zugrunde liegen und neue Technologien wie die Zelltherapie treiben medizinische Innovationen kontinuierlich voran.

Diese Faktoren tragen dazu bei, dass sich die globalen Gesundheitsausgaben bis 2025 voraussichtlich auf über USD 15 Billionen belaufen und damit mehr als verdoppeln werden. Da die steigenden Gesundheitskosten die Budgets belasten, suchen Regierungen und Krankenversicherungen nach Möglichkeiten, die Ausgaben unter Kontrolle zu halten. Sie verlangen zudem Nachweise dafür, dass neue Medikamente und Medizinprodukte deutliche Verbesserungen für die Gesundheit mit sich bringen.

Damit steigen auch die Anforderungen an Innovationen. So haben Unternehmen, die laufend wirklich bahnbrechende neue Produkte entwickeln und diese weltweit zur Verfügung stellen, die grössten Chancen langfristig erfolgreich zu sein.

#### WEITERE INFORMATIONEN

zu unserem Umfeld:

Seite 14

> 180

Länder, in denen  
Produkte von  
Novartis erhältlich  
sind

> 1 Mrd.

erreichte  
Patienten

58,0  
Mrd.

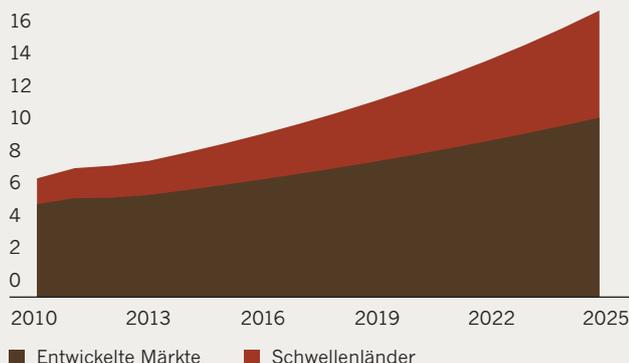
Nettoumsatz  
(USD)

223,7  
Mrd.

Börsen-  
kapitalisierung<sup>1</sup>  
(USD)

<sup>1</sup> Ohne eigene Aktien

#### NOMINALE GESUNDHEITSAUSGABEN IN SCHWELLENLÄNDERN UND ENTWICKELTEN MÄRKTEN



Quelle: Business Monitor International

## Unsere Strategie

Novartis ist unserer Überzeugung nach gut vorbereitet auf eine Welt, in der immer mehr und immer ältere Menschen leben und neue Ansprüche an die Gesundheitsversorgung stellen. Wir haben eine klare Mission, eine fokussierte Strategie und eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur, die eine langfristige Wertschöpfung für unser Unternehmen, unsere Aktionäre und die Gesellschaft fördern sollen.

Patienten zu helfen und zu heilen, ist unsere Mission. Wir haben die Vision, das weltweit angesehenste und erfolgreichste Unternehmen im Gesundheitsbereich zu sein. Dabei verfolgen wir die Strategie, mit wissenschaftlich fundierten Innovationen bessere Behandlungsergebnisse für Patienten zu schaffen, und streben in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors eine Führungsposition an.

Wir investieren weiterhin stark in Forschung und Entwicklung und konzentrieren uns dabei auf Bereiche mit hohem Behandlungsbedarf, um Produkte zur Verfügung zu stellen, die den Patienten im Alltag deutliche gesundheitliche Vorteile bringen.

## Unsere Werte

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

## Die Umgestaltung unseres Unternehmens

### VON SECHS AUF DREI DIVISIONEN

Im Jahr 2014 hat Novartis mehrere Transaktionen angekündigt, nach deren Abschluss die Aktivitäten des Unternehmens auf drei führende Geschäftsbereiche mit hoher Innovationskraft und globaler Reichweite fokussiert sein werden: Arzneimittel, Augenheilkunde und Generika. Novartis plant, das Onkologieportfolio von GlaxoSmithKline (GSK) zu übernehmen und damit die Position des Unternehmens in der Krebsbehandlung weiter auszubauen. Wir beabsichtigen ausserdem die Division Vaccines mit Ausnahme des Segments für Grippeimpfstoffe an GSK zu verkaufen. Im Rahmen einer separaten Transaktion ist die Veräusserung unseres Geschäfts mit Grippeimpfstoffen an CSL Limited vorgesehen. Zudem planen Novartis und GSK, ihre Selbstmedikationsgeschäfte in einem Joint Venture zu einem der weltweit grössten Anbieter von rezeptfreien Medikamenten zusammenzuführen. Im Januar 2015 hat Novartis das Geschäft mit tiermedizinischen Produkten bereits an Eli Lilly verkauft.

### NOVARTIS BUSINESS SERVICES

Wir haben unser Unternehmen durch die Gründung einer zentralen Dienstleistungsorganisation gestärkt. Damit wollen wir die Zusammenarbeit zwischen den Divisionen fördern, unsere Effizienz verbessern und unsere Produktivität steigern. Wir sind davon überzeugt, dass diese wichtigen strukturellen Veränderungen eine solide Grundlage für zukünftiges Wachstum schaffen.

### WEITERE INFORMATIONEN

zu unserer Strategie: Seite 16

zu unserem Portfolio: Seite 18

zu Novartis Business Services: Seite 19

### DIE GEPLANTEN TRANSAKTIONEN FOKUSSIEREN NOVARTIS AUF DREI FÜHRENDE DIVISIONEN

## Pharmaceuticals

entwickelt innovative patentgeschützte Arzneimittel

## Alcon

bietet das weltweit grösste Sortiment an Produkten für die Augenheilkunde

## Sandoz

ist in der wachsenden Generikabranche führend

# 2014 AUF EINEN BLICK

Fortsetzung

## Leistungskennzahlen

### FINANZEN

Mit USD 58,0 Milliarden blieb der Nettoumsatz des Konzerns 2014 in Berichtswährung stabil bzw. stieg bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 2%. Bereinigt um den Verkauf der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik wuchs der Umsatz um 3% (kWk). Der Umsatz der Wachstumsprodukte<sup>1</sup> stieg um 18% auf USD 18,6 Milliarden. Damit betrug ihr Anteil am gesamten Nettoumsatz 32%. In den Wachstumsmärkten<sup>2</sup> stieg der Nettoumsatz des Konzerns um 11% (kWk) auf USD 15,3 Milliarden. So trugen die Wachstumsprodukte sowie die Geschäfte in den Wachstumsmärkten dazu bei, die Einbussen durch Generikakonkurrenz in Höhe von rund USD 2,4 Milliarden wettzumachen.

Das operative Ergebnis des Konzerns verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen und bereinigt um den Verkauf der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik um 7%. Die starke geschäftliche Performance sowie Produktivitätssteigerungen trugen dazu bei, Einbussen durch Generikakonkurrenz für *Diovan* und andere Produkte zu kompensieren, die jüngst ihren Patentschutz verloren haben. Novartis konnte ihre Produktivität 2014 weiter steigern und erzielte damit Einsparungen von insgesamt USD 2,9 Milliarden. Dazu steuerten die anhaltenden divisionenübergreifenden Anstrengungen im Beschaffungswesen USD 1,6 Milliarden bei.

Bereinigt um den Verkauf der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik stieg der Reingewinn des Konzerns um 12% (+19% kWk) auf USD 10,3 Milliarden, und der Gewinn pro Aktie erhöhte sich um 14% (+20% kWk) auf USD 4,21.

Damit Investoren die Gesundheit unseres Basisgeschäfts beurteilen können, stellen wir auch unsere Kernergebnisse dar, die Auswirkungen von bestimmten Sonderpositionen aus-

schliessen. Das operative Kernergebnis erhöhte sich um 3% (+8% kWk) auf USD 14,6 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,2 Prozentpunkte auf 25,2% des Nettoumsatzes.

Der Kernreingewinn des Konzerns stieg um 3% (+8% kWk) auf USD 12,8 Milliarden. Der Kerngewinn pro Aktie belief sich auf USD 5,23 (+4%, +10% kWk).

Der Free Cashflow erhöhte sich um 8% (+12%, bereinigt um den Verkauf der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik) auf USD 10,8 Milliarden.

### INNOVATION

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten führten zu 15 wichtigen Zulassungsanträgen und zur Zulassung von 13 neuen Produkten in den wichtigsten Märkten. Zugelassen wurden unter anderem *Zykadia* zur Behandlung von Lungenkrebs in den USA und *Cosentyx* zur Behandlung von Psoriasis und Psoriasisarthritis in Japan.

Im Rahmen der mehr als 200 Entwicklungsprojekte in unserer Pipeline erzielten wir 2014 bedeutende Fortschritte bei potenziellen neuen Therapien gegen Herzinsuffizienz und Krebs.

Im Rahmen einer Studie zur Behandlung chronischer Herzinsuffizienz senkte LCZ696 das Sterbe- oder Hospitalisierungsrisiko gegenüber der Standardbehandlung um 20%. Aufgrund der überzeugenden Wirksamkeit von LCZ696 wurde die Studie bereits sechs Monate vor dem geplanten Termin beendet.

Zwei Präparate der Entwicklungspipeline von Novartis wurden 2014 von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft: CTL019, eine personalisierte Zelltherapie gegen bestimmte Formen von Leukämie, die Novartis

<sup>1</sup> Zu den „Wachstumsprodukten“ zählen die Produkte, die 2009 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2018 durch Exklusivrechte geschützt sind. Dies gilt nicht für die Angaben zu Sandoz, die nur Produkte umfassen, die in den letzten 24 Monaten eingeführt wurden.

<sup>2</sup> Die Wachstumsmärkte umfassen alle Märkte ausser den USA, Kanada, Westeuropa, Japan, Australien, und Neuseeland.

### FINANZEN

3%

Erhöhung des Nettoumsatzes<sup>3</sup>

10,8 Mrd.

Free Cashflow (USD)

### INNOVATION

> 200

Projekte in klinischer Entwicklung

### GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

72,4 Mio.

Patienten durch Programme erreicht, die den Zugang zur Gesundheitsversorgung verbessern

7%

Anstieg des operativen Ergebnisses<sup>3</sup>

8%

Erhöhung des operativen Kernergebnisses<sup>3</sup>

9,9 Mrd.

Ausgaben für Forschung und Entwicklung (USD)

100%

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

<sup>3</sup> Bei konstanten Wechselkursen und bereinigt um die Veräusserung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik

## Governance und Vergütung

derzeit in Zusammenarbeit mit der University of Pennsylvania in den USA entwickelt, sowie unser Meningitis-B-Impfstoff *Bexsero*. Damit geniessen insgesamt fünf Produkte von Novartis den Sonderstatus eines Therapiedurchbruchs.

### GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Dem ethischen Verhalten als Teil unserer Unternehmenskultur haben wir 2014 weiteren Nachdruck verliehen. Der Verwaltungsrat erliess strengere Vorgaben zu den Geschäftspraktiken. Darüber hinaus führte Novartis die neue Position des Chief Ethics, Compliance and Policy Officer ein, der dem Chief Executive Officer unterstellt ist, und stärkte damit die Compliance-Funktion.

Unseren Einsatz für einen besseren Zugang zu medizinischer Versorgung haben wir fortgesetzt und mit unseren verschiedenen Initiativen 72 Millionen Menschen erreicht. Im Rahmen der Malaria-Initiative von Novartis werden zwei Wirkstoffe gegen diese Krankheit untersucht. Einer dieser Wirkstoffe, KAE609, zeigte in klinischen Studien eine vielversprechende Wirkung in der Behandlung von Patienten mit resistenten Formen der Malaria auslösenden Parasiten.

Mit einem von Sandoz angekündigten langfristigen Engagement wollen wir dabei helfen, Millionen von Kindern davor zu bewahren, an einer Lungenentzündung zu sterben. Dafür stellt Sandoz weltweit Vorräte an dispergierbaren Amoxicillin-Tabletten zur Verfügung.

**WEITERE INFORMATIONEN**  
zu unserer Performance:  
Seite 20

Novartis stärkte 2014 ihre Corporate Governance. Der Verwaltungsrat setzte einen neuen Ausschuss ein, das „Research & Development Committee“, und erweiterte das Mandat des Corporate Governance and Nomination Committee um den Bereich Corporate Responsibility, während das Chairman’s Committee aufgelöst wurde. Gleichzeitig räumte der Verwaltungsrat der Geschäftsleitung mehr Kompetenzen ein, um Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.

Wir setzten einige Elemente der Minder-Initiative um, wie beispielsweise die jährliche (Wieder-)Wahl des Präsidenten und der Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Mitglieder des Vergütungsausschusses. An der Generalversammlung 2014 liessen wir ausserdem die Aktionäre konsultativ über die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder abstimmen. 2015 werden wir alle anderen Elemente des Schweizer Vergütungsrechts im Zusammenhang mit der Minder-Initiative umsetzen, einschliesslich verbindlicher Abstimmungen der Aktionäre über die Gesamtvergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.

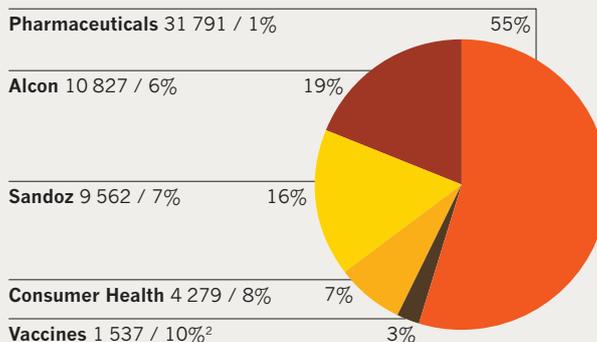
Überdies führten wir 2014 ein neues System zur Vergütung der Geschäftsleitung ein, das besser auf unsere Geschäftsstrategie abgestimmt ist. Das neue System legt mehr Gewicht auf die Erreichung langfristiger Ziele und berücksichtigt die Leistungen von Novartis im Vergleich zur Konkurrenz. Auf Anregung von Aktionären wurde zudem der Vergütungsbericht vereinfacht.

**WEITERE INFORMATIONEN**  
zur Governance: Seite 66  
zur Vergütung: Seite 96

*Zwei Entwicklungspräparate von Novartis wurden 2014 von der US-Gesundheitsbehörde als Therapiedurchbruch eingestuft*

### NETTOUMSATZ 2014 NACH DIVISIONEN

(in Mio. USD, Wachstum in % kWk<sup>1</sup> und Anteil der Division am Nettoumsatz)



<sup>1</sup> Bei konstanten Wechselkursen

<sup>2</sup> Ohne die Auswirkungen der am 9. Januar 2014 veräusserten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik

# STRATEGISCHER ÜBERBLICK



Maria Lúcia Martins Moreira litt früher an grauem Star, der ihr Sehvermögen stark beeinträchtigte. Wenn sie ihren Enkel in São Paulo, Brasilien, mit dem Bus abholte, musste sie Passanten bitten, ihr die Beschilderungen vorzulesen. Dank einer Kataraktoperation mit einer Operationsausrüstung von Alcon sind ihre Sehprobleme gelöst.



*Starke demografische Entwicklungen verändern die Gesundheitsbranche. Im Jahr 2014 hat Novartis ihre Strategie stärker fokussiert und einen wichtigen Transformationsprozess eingeleitet, um sich für eine wettbewerbsintensivere Zukunft zu rüsten.*

---

## 15 Billionen

Bis 2025 dürften sich die Gesamtausgaben für Gesundheit weltweit mehr als verdoppeln (USD)

---

## 6→3

Novartis wird sich auf drei hochleistungsfähige Divisionen konzentrieren

---

## 1

Strategie von Novartis

## UNSER UMFELD

*Das schnell steigende Durchschnittsalter und das Wachstum der Bevölkerung sowie der kontinuierliche wissenschaftliche Fortschritt steigern weltweit die Nachfrage nach medizinischen Leistungen und verändern die Gesundheitsversorgung. Diese Entwicklungen dürften sich massgeblich auf die Gesellschaft und Gesundheitsunternehmen wie Novartis auswirken und dabei sowohl neue Chancen als auch neue Herausforderungen mit sich bringen.*

Der starke demografische Wandel führt zu tief greifenden Veränderungen in der Gesellschaft.

Laut Schätzungen der Vereinten Nationen (UN) werden bis 2025 fast eine Milliarde mehr Menschen auf der Erde leben als heute, wobei das grösste Wachstum in den Entwicklungsländern erwartet wird. Da die Menschen dank besserer Gesundheitsversorgung und besserer Lebensbedingungen länger leben, wird die Zahl der über 50-Jährigen voraussichtlich um rund 500 Millionen ansteigen. Die UN geht davon aus, dass diese Altersgruppe am schnellsten wachsen und bis 2025 mehr als 25% der Weltbevölkerung ausmachen wird.

Gleichzeitig führen die alternde Bevölkerung und stetig steigende Lebensstandards weltweit zu einer Veränderung der Volkskrankheiten. So gehen Infektionskrankheiten weiter zurück, während chronische Erkrankungen wie Krebs und Herzkrankheiten zunehmen. Laut Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) könnten nicht übertragbare chronische Erkrankungen bis 2025 mehr als 70% der Krankheitsfälle weltweit ausmachen gegenüber 60% im Jahr 2010.

### DER EINFLUSS VON INNOVATIONEN

Fortschritte in der Zelltherapie, das bessere Verständnis der Krankheitsursachen und die zunehmende Nutzung digitaler Technologien im Gesundheitswesen treiben medizinische Innovationen kontinuierlich voran. So haben neue Erkenntnisse zu den genetischen und zellulären Mechanismen von Krankheiten die Erforschung einer neuen Generation von Therapien beschleunigt, die nach Ansicht der Wissenschaftler effektiver auf die Ursachen dieser Erkrankungen abzielen. Dabei gelingen wegweisende wissenschaftliche Durchbrüche, wie etwa die Entschlüsselung der körpereigenen Fähigkeit, sich selbst zu regenerieren.

Gleichzeitig trägt der vermehrte Einsatz von Smartphones und vernetzten medizinischen Geräten dazu bei, die Gesundheitsversorgung zu rationalisieren und die Behandlungsergebnisse zu verbessern. Dies fördert die Eigenverantwortung der Patienten, die immer besser über medizinische Möglichkeiten informiert und stärker an Therapieentscheidungen beteiligt werden. Nach Branchenschätzungen können Patienten und medizinische Fachkräfte heute

aus über 100 000 Gesundheits-Apps für mobile Geräte auswählen. Wir sind davon überzeugt, dass die Nutzung mobiler Geräte zur Überwachung des Gesundheitszustands von Patienten und zur Kommunikation mit Gesundheitsversorgern weiterhin stark zunehmen wird.

Diese Faktoren tragen weltweit zu einer steigenden Nachfrage nach medizinischen Leistungen bei. Novartis erwartet, dass sich die Gesundheitsausgaben bis 2025 auf über USD 15 Billionen belaufen und damit mehr als verdoppeln werden. Wir gehen zudem davon aus, dass etwa die Hälfte dieses Wachstums auf die Entwicklungsländer entfallen wird, da dort immer mehr Menschen Zugang zu moderner medizinischer Versorgung erhalten.

Insgesamt sind diese Entwicklungen für die Patienten und die Gesellschaft positiv zu bewerten, denn sie tragen dazu bei, dass Menschen auf der ganzen Welt immer länger leben und gesünder bleiben.

### NEUE CHANCEN, NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Diese weitreichenden Trends bieten Gesundheitsunternehmen im Allgemeinen und Novartis im Besonderen beträchtliche Chancen. Mit unseren patentgeschützten Medikamenten, Augenhilfsmitteln und Generika nehmen wir in Wachstumssegmenten der Gesundheitsbranche eine führende Position ein. Wir sind davon überzeugt, dass unser Fokus auf wissenschaftlich fundierte Innovationen es uns erleichtern wird, der steigenden Nachfrage nach medizinischer Versorgung gerecht zu werden und bessere Ergebnisse für die Patienten und Gesundheitssysteme zu erzielen.

Die demografischen Entwicklungen und Branchentrends stellen jedoch die Gesellschaft und die Unternehmen auch vor neue Herausforderungen. Der anhaltend schnelle Anstieg der Gesundheitsausgaben von Regierungen, privaten Versicherungen und Einzelpersonen belastet die Regierungs- und Haushaltsbudgets. Regierungen und Krankenversicherungen suchen daher nach Möglichkeiten, die Ausgaben unter Kontrolle zu halten.

Ein Ansatz gewinnt derzeit stark an Bedeutung: Regierungen sowie Versicherungen konzentrieren sich stärker auf die Kosten-Nutzen-

## Prognosen bis 2025:

Die Weltbevölkerung wächst um

1 Mrd.

Die Zahl der über 50-Jährigen steigt um

500 Mio.

Der Anteil chronischer Erkrankungen an der Krankheitsbelastung beträgt

70%

*Nur Unternehmen, die laufend wirklich bahnbrechende Medikamente und Medizinprodukte entwickeln und sie weltweit auf den Markt bringen, werden erfolgreich sein und langfristig Mehrwert schaffen*

Bewertung medizinischer Produkte und Dienstleistungen. Sie verlangen zunehmend Nachweise dafür, dass neue Medikamente und Medizinprodukte gegenüber bestehenden Behandlungsmöglichkeiten deutliche gesundheitliche Verbesserungen bewirken, wobei Praxiserfahrungen von Patienten zugrunde gelegt werden. Zu diesen Verbesserungen zählen beispielsweise die Verlängerung des Lebens der Patienten oder eine deutlich gestiegene Lebensqualität.

Staatliche Institutionen wie das National Institute for Health and Care Excellence in Grossbritannien achten zunehmend auf Kosteneffizienz, wenn sie die Erstattungsfähigkeit neuer Therapien prüfen. Fortschritte im Bereich digitaler Technologien unterstützen den Trend, Kosteneffizienz zu messen und zu steigern. Die weitere Entwicklung komplexer Datenbanken und mobiler Messgeräte soll zudem die Beurteilung erleichtern, wie gut Patienten auf spezifische Medikamente und Behandlungen ansprechen. So drängt derzeit auch eine wachsende Zahl branchenfremder Unternehmen wie etwa Google, Apple, IBM und Microsoft auf den Gesundheitsmarkt, um ihre Chancen zu erkunden.

#### DURCHBRÜCHE ERZIELEN

Die Zukunft ist jedoch ungewiss. Die angesprochenen Trends können sich in verschiedenen Teilen der Welt mit unterschiedlicher Geschwindigkeit oder Intensität entfalten. Zudem kann sich der Kostendruck im Gesundheitswesen in einigen Ländern noch verschärfen, wenn sich das globale Wirtschaftswachstum deutlich verlangsamen und die Staatshaushalte weiter belastet werden sollten. Dieses Szenario würde wahrscheinlich zu einem anhaltenden Wachstum bei

Generika beitragen, könnte aber auch dazu führen, dass Regierungen den Ausgaben für patentgeschützte Medikamente und Medizinprodukte noch mehr Aufmerksamkeit schenken. Neben diesen neuen Trends stehen wir weiterhin vor der bekannten Herausforderung, die Auswirkungen abgelaufener Patente durch die stetige Entwicklung neuer Produkte auszugleichen.

All diese Entwicklungen setzen immer höhere Massstäbe für Innovationen. Folglich können nur Unternehmen, die laufend wirklich bahnbrechende Medikamente und Medizinprodukte hervorbringen und sie weltweit zur Verfügung stellen, in diesem zunehmend anspruchsvollen und kostenbewussten Umfeld erfolgreich sein und eine langfristige Wertschöpfung für die Patienten, die Gesellschaft und die Aktionäre erzielen. Dazu sind beträchtliche und fortgesetzte Investitionen in Forschung und Entwicklung notwendig.

Angesichts der in den nächsten Jahren immer vielfältigeren und komplexeren Herausforderungen haben wir unsere Strategie neu definiert und sind dabei, unser Geschäftsportfolio umzustrukturieren. Dabei verfolgen wir das Ziel, Novartis bestmöglich auf die Zukunft vorzubereiten, damit wir für die nächsten zehn Jahre und darüber hinaus wettbewerbsfähig bleiben.

Wir setzen auf unsere starken wissenschaftlichen Kompetenzen, um unsere Führungsposition im Innovationsbereich zu behaupten. Wir suchen nach kreativen neuen Möglichkeiten, um den Nutzen unserer Produkte für die Patienten zu erhöhen. Und wir konzentrieren uns auf Wachstumssegmente des Gesundheitsmarkts – dazu zählen die Entwicklungsländer und Therapiebereiche wie Krebs, in denen der Behandlungsbedarf mit dem steigenden Alter der Weltbevölkerung wächst.

Tamara Ivanovna Yachmentseva, die in Teilzeit als Erzieherin in einem Kindergarten arbeitet, erlitt vor fünf Jahren einen Herzinfarkt. In einem Krankenhaus in Jaroslawl, Russland, nimmt sie an einem Programm gegen Bluthochdruck teil, das von Novartis gesponsert wird.



# UNSERE STRATEGIE

*Novartis ist unserer Überzeugung nach gut auf eine Welt vorbereitet, in der immer mehr und immer ältere Menschen leben und deren gesundheitliche Bedürfnisse sich stetig weiterentwickeln. Wir haben eine klare Mission, eine fokussierte Strategie und eine stark ausgeprägte Unternehmenskultur, die eine langfristige Wertschöpfung für unser Unternehmen, unsere Aktionäre und die Gesellschaft fördern sollen.*

## UNSERE MISSION

Patienten zu helfen und zu heilen („caring and curing“), ist unsere Mission. Wir wollen innovative Produkte erforschen, entwickeln und erfolgreich vermarkten, um Krankheiten vorzubeugen und zu behandeln, Leiden zu lindern und Lebensqualität zu verbessern.

Ebenso wollen wir wirtschaftlich erfolgreich sein, um Mehrwert für jene zu schaffen, die ihre finanziellen Mittel, ihre Zeit und ihre Ideen in unser Unternehmen investieren.

## UNSERE VISION

Wir wollen das weltweit angesehenste und erfolgreichste Unternehmen im Gesundheitsbereich sein.

## UNSERE STRATEGIE

Wir wollen mit wissenschaftlich fundierten Innovationen bessere Behandlungsergebnisse für die Patienten erzielen. Wir streben eine Führungsposition in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors an.

## Bessere Behandlungsergebnisse

Unsere Kunden fragen nach Produkten, die nicht nur unter den kontrollierten Bedingungen einer klinischen Studie, sondern auch bei der täglichen Anwendung deutliche gesundheitliche Vorteile bringen. Wir konzentrieren unsere Ressourcen deshalb auf die Entwicklung von Medikamenten und Medizinprodukten, die den Patienten und Gesundheitsversorgern einen echten Mehrwert bieten. Diese Vorteile können von der besseren Kosteneffizienz einer qualitativ hochwertigen Therapie bis hin zur Lebensverlängerung reichen. Darüber hinaus entwickeln wir Dienstleistungen und Technologien, um den Nutzen unserer Kernprodukte zu erhöhen. Dazu zählen beispielsweise diagnostische Hilfsmittel, Smartphone-Anwendungen zur Gesundheitsüberwachung der Patienten und Programme, die Menschen bei einer gesunden Lebensweise unterstützen.

## Unser Ansatz für nachhaltiges Wachstum



---

*Innovationen  
auf Basis einer  
starken Forschung  
bilden das  
Herzstück von  
Novartis*

#### **Wissenschaftlich fundierte Innovationen**

Unserer Ansicht nach werden Innovationen, die bahnbrechende Medikamente und Medizinprodukte hervorbringen, in der Gesundheitsbranche im Lauf der nächsten Jahre wichtiger werden als jemals zuvor. 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. Zur Ergänzung unserer eigenen Anstrengungen arbeiten wir zusätzlich mit Wissenschaftlern akademischer Institutionen und anderen Unternehmen zusammen.

#### **Führungsposition in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors**

Unser Ziel ist es, in Wachstumsbereichen des Gesundheitssektors innovative Produkte zu entwickeln. 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.

#### **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.

#### **Innovation**

Innovationen auf Basis einer starken Forschung bilden das Herzstück von Novartis und sind ein entscheidendes Element unserer Strategie. Wir fördern eine Kultur der Innovation, indem wir unsere Mitarbeitenden ermutigen, zu experimentieren und kalkulierte Risiken einzugehen. 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 den Patienten und Gesundheitsversorgern effizient innovative neue Produkte bereitzustellen. So kommt uns die Vielfalt und Kreativität unserer Mitarbeitenden auf der ganzen Welt zugute.

#### **Performance**

Die Mitarbeitenden von Novartis sind für ihre Ergebnisorientierung bekannt und leisten 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 unsere Vorschriften auch entschlossen durch, gehen Meldungen von möglichem Fehlverhalten nach und ergreifen wenn nötig konsequent Abhilfemassnahmen.

## UNSER PORTFOLIO

*Im Jahr 2014 hat Novartis eine Umgestaltung des Geschäftsportfolios angekündigt, um ihre Aktivitäten auf drei führende Divisionen zu fokussieren, die über Innovationskraft und globale Reichweite verfügen: Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz. Darüber hinaus haben wir unser Unternehmen durch die Gründung einer übergreifenden Dienstleistungsorganisation gestärkt. Damit wollen wir die Zusammenarbeit zwischen den Divisionen fördern, unsere Effizienz verbessern und unsere Produktivität steigern. Wir sind davon überzeugt, dass diese wichtigen strukturellen Veränderungen eine solide Grundlage für zukünftiges Wachstum schaffen.*

### UMBAU DES GESCHÄFTSPORTFOLIOS: VON SECHS AUF DREI DIVISIONEN

Im Jahr 2014 haben wir eine Reihe von Transaktionen<sup>1</sup> angekündigt, die Novartis fokussierter, rentabler und wachstumsstärker machen sollen. Die geplanten Transaktionen resultierten aus einer Überprüfung des Portfolios, die 2013 eingeleitet wurde. Dabei kamen wir zu dem Schluss, dass angesichts des zunehmend anspruchsvollen Umfelds in der Gesundheitsbranche nur Unternehmen mit Innovationskraft und globaler Reichweite in den nächsten zehn Jahren und darüber hinaus erfolgreich sein werden. Unsere Divisionen Pharmaceuticals, Alcon (Augenheilkunde) und Sandoz (Generika) verfügen über die nötige Grösse, um wettbewerbsfähig zu sein. Die Divisionen Vaccines, Animal Health und Over-the-Counter (OTC) sind zwar ebenfalls attraktive Geschäftsbereiche, besitzen aber nicht die erforderliche Innovationskraft und kommerziellen Kapazitäten, um als unabhängige Organisationen erfolgreich konkurrieren zu können.

Mit den angekündigten Transaktionen berücksichtigen wir diese Gesichtspunkte und reduzieren die Anzahl der Divisionen im Unternehmen von sechs auf drei. Wir planen, die Onkologieprodukte von GlaxoSmithKline (GSK) zu übernehmen und damit unsere Position als weltweit zweitgrösster Anbieter von Krebstherapien auszubauen. Die Division Vaccines soll mit Ausnahme des Segments für Grippeimpfstoffe an GSK verkauft werden. Damit würde der weltweit führende Impfstoff-Hersteller entstehen. Das Geschäft mit Grippeimpfstoffen soll im Rahmen einer separaten Transaktion an CSL Limited veräussert werden. Zudem planen Novartis und GSK, ihre Selbstmedikationsgeschäfte in einem Gemeinschaftsunternehmen zusammenzuführen, das im Weltmarkt für rezeptfreie Medikamente eine Spitzenposition einnehmen würde. Novartis wird mit 36,5% an diesem Joint Venture beteiligt sein. Im Januar 2015 hat Novartis das Geschäft mit tiermedizinischen Produkten bereits an Eli Lilly verkauft. Damit entstand das zweitgrösste Unternehmen im Tiergesundheitssektor.

### UNMITTELBARE VORTEILE

Nach Abschluss dieser Transaktionen wird Novartis ein Unternehmen mit drei hochleistungsfähigen Divisionen sein.

#### — Pharmaceuticals

Einer der weltweit grössten Anbieter innovativer Arzneimittel. Eine reichhaltige Pipeline mit mehr als 135 Projekten in der Entwicklung. Rund 43% des Umsatzes entfallen auf Wachstumsprodukte, die seit 2009 eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten mindestens bis 2018 durch Exklusivrechte geschützt sind.

#### — Alcon

Weltweit die Nummer eins in der Augenheilkunde und stark vertreten in den Segmenten für ophthalmologische Pharmazeutika, chirurgische Ausrüstungen und andere ophthalmologische Produkte wie Kontaktlinsen.

#### — Sandoz

Weltweit zweitgrösster Anbieter von Generika. Nummer eins im Bereich differenzierter Generika, darunter Medikamente, die schwer zu entwickeln und herzustellen sind. Ein führender Hersteller von Biosimilars mit drei Produkten im Markt und einer gut gefüllten Pipeline von Projekten in der klinischen Entwicklung.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Transaktionen unsere operative Kernmarge anheben werden und unser Umsatzwachstum beschleunigen können. Dafür spricht, dass wir unser Portfolio durch die Onkologieprodukte von GSK ergänzen, wir unsere Investitionen auf nur drei Divisionen fokussieren können, und dass sich unser Topmanagement auf unsere konkurrenzfähigsten Geschäftsbereiche konzentrieren kann.

*Nach Abschluss dieser Transaktionen wird Novartis ein Unternehmen mit drei hochleistungsfähigen Divisionen sein*

# 7 500

Mitarbeitende zu den neu geschaffenen Novartis Business Services transferiert

<sup>1</sup>Der Abschluss aller Transaktionen ist von bestimmten Bedingungen abhängig.

## Die geplanten Transaktionen fokussieren Novartis auf drei führende Divisionen

### PHARMACEUTICALS

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

### ALCON

Bietet Produkte an, die Menschen zu einem besseren Sehvermögen verhelfen und so ihre Lebensqualität erhöhen. Verfügt über die weltweit breiteste Palette an Produkten für die Augenheilkunde.

### SANDOZ

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.

### UNTERSTÜTZUNG FÜR UNSERE DIVISIONEN

#### Novartis Business Services

Im Juli haben wir die Dienstleistungsorganisation Novartis Business Services (NBS) gegründet, um die geschäftsunterstützenden Dienste für alle Divisionen von Novartis zusammenzufassen. Die neue Organisation wird dazu beitragen, die Effizienz zu erhöhen und unsere Prozesse stärker zu standardisieren und zu vereinfachen, um Dienstleistungen zu einem besseren Preis anbieten zu können. Die NBS sollen sechs Servicebereiche und die damit verbundenen Dienste aufeinander abstimmen. Dazu zählen unter anderem Personaldienstleistungen, Immobilienverwaltung und Gebäudedienstleistungen, Beschaffung, Informationstechnologie sowie operative Finanzberichterstattung und Rechnungswesen. Die Organisation beschäftigt derzeit rund 7 500 Mitarbeitende. Sie soll entscheidend dazu beitragen, unsere Produktivitätssteigerungen zu beschleunigen. Eine hohe Produktivität ist für Novartis von strategischer Bedeutung: Sie versetzt uns in die Lage, auch in Zukunft in Forschung und Entwicklung zu investieren und solide finanzielle Ergebnisse zu erzielen.

#### 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.

### WEITERE INFORMATIONEN

NIBR und Innovation: Seite 40

# PERFORMANCE



Special-Olympics-Teilnehmer Ryan Groves aus dem US-Bundesstaat Michigan hat tuberöse Sklerose und leidet unter Nierentumoren und leichtem Autismus. Er nimmt das Medikament *Afinitor* von Novartis, das die Tumoren schrumpfen lässt. Dafür war es jedoch ursprünglich gar nicht vorgesehen. So kann die Forschung zu überraschenden wertvollen Entdeckungen führen.



*Wir haben die Strategie von Novartis auch 2014 erfolgreich umgesetzt und bei allen finanziellen, innovationsbezogenen und sozialen Kennzahlen sowie in allen Divisionen eine solide Performance erzielt.*

---

3%

Steigerung des  
Nettoumsatzes<sup>1</sup>

---

13

Wichtige Zulassungen

---

> 1 Mrd.

Patienten  
mit Produkten von  
Novartis erreicht

<sup>1</sup> Bei konstanten Wechselkursen und bereinigt um die Veräusserung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik

# ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

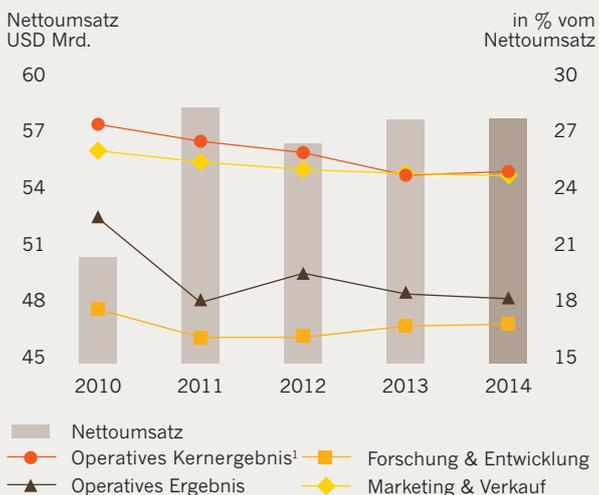
Trotz der jüngsten Patentabläufe bei wichtigen Produkten und der anhaltenden Konjunkturschwäche in einigen Märkten konnte Novartis 2014 den Umsatz und die Rentabilität bei konstanten Wechselkursen steigern. Unsere Forschungs- und Entwicklungsteams erreichten die Zulassung neuer Therapien gegen verschiedene Krankheiten von Lungenkrebs bis Psoriasis und erzielten weitere Fortschritte bei experimentellen Medikamenten für die Zukunft. Auch bei der Qualität, beim Personalmanagement und beim Zugang zur Gesundheitsversorgung haben wir viel erreicht.

## KENNZAHLEN<sup>1</sup>

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2014	2013	Veränderung in %		
			USD	Konstante Wechselkurse	Bei konstanten Wechselkursen (ohne Diagnostik) <sup>2,3</sup>
Nettoumsatz	57 996	57 920	0	2	3
Operatives Ergebnis	10 736	10 910	-2	5	7
Operative Marge (%)	18,5	18,8			
Reingewinn	10 280	9 292	11	17	19
Unverwässerter Gewinn pro Aktie <sup>4</sup> (USD)	4,21	3,76	12	18	20
Operatives Kernergebnis	14 616	14 191	3		8
Operative Kernmarge <sup>5</sup> (%)	25,2	24,7			
Kernreingewinn	12 755	12 351	3		8
Kerngewinn pro Aktie <sup>4</sup> (USD)	5,23	5,01	4		10
Free Cashflow Konzern	10 762	9 945	8		

## NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS, OPERATIVES KERNERGEBNIS<sup>1</sup>, FORSCHUNG & ENTWICKLUNG, MARKETING & VERKAUF IN % DES NETTOUMSATZES



## NETTOUMSATZ 2014 NACH GEOGRAFISCHEN REGIONEN

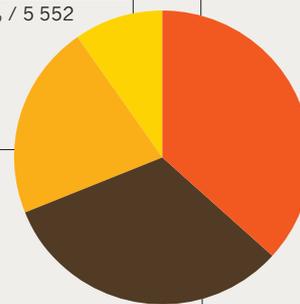
(% des Nettoumsatzes und in Mio. USD)

Europa 37% / 21 298

Kanada und Lateinamerika 10% / 5 552

Asien/Afrika/Australasien 21% / 12 354

USA 32% / 18 792



<sup>1</sup> Dieser Geschäftsbericht enthält Nicht-IFRS-Kennzahlen wie Kernergebnisse, Angaben in konstanten Wechselkursen, Free Cashflow und Vergleiche mit den Daten von 2013 ohne die Ergebnisse der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräußert wurde. 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. Die Kernkennzahlen für 2013 schliessen auch die Ergebnisse der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik aus, die am 9. Januar 2014 veräußert wurde. Die Angaben zu konstanten Wechselkursen zeigen die Veränderungen der Ergebnisse von Novartis, die um die Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und anderen Währungen bereinigt wurden. 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. Durch Vergleiche mit den Daten von 2013 ohne die Ergebnisse der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik lässt sich die Performance von Novartis im Jahr 2014 besser mit jener im Jahr 2013 vergleichen. Nähere Einzelheiten zu diesen Kennzahlen finden sich ab Seite 156.

<sup>2</sup> Überleitungsrechnungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen finden sich ab Seite 156.

<sup>3</sup> Ohne die Auswirkungen der am 9. Januar 2014 veräußerten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik.

<sup>4</sup> Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2014: 2 426 Millionen (2013: 2 441 Millionen)

<sup>5</sup> Basierend auf dem Nettoumsatz 2013, unter Ausklammerung der veräußerten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, von USD 57,4 Milliarden.

7%

Anstieg des operativen Ergebnisses<sup>1</sup>

11%

Umsatzsteigerung in Wachstumsmärkten (kWk)<sup>1,2</sup>**FINANZIELLE PERFORMANCE**

Novartis erzielte 2014 eine solide finanzielle Performance, die vom anhaltenden Erfolg der Wachstumsprodukte und der Expansion in Wachstumsmärkten getragen war. Dies trug dazu bei, die Einbussen durch Generikakonzurrenz auszugleichen, die sich auf rund USD 2,4 Milliarden beliefen. Mit USD 58,0 Milliarden blieb der Nettoumsatz des Konzerns 2014 in Berichtswährung stabil bzw. stieg bei konstanten Wechselkursen (kWk) um 2%. Das operative Ergebnis des Konzerns belief sich auf USD 10,7 Milliarden (-2%, +5% kWk). Die operative Gewinnmarge betrug 18,5% des Nettoumsatzes. Der Reingewinn des Konzerns wuchs um 11% (+17% kWk) auf USD 10,3 Milliarden. Der Gewinn pro Aktie stieg um 12% (+18% kWk) auf USD 4,21. Der Free Cashflow erhöhte sich 2014 um 8% auf USD 10,8 Milliarden, was vor allem auf höhere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit zurückzuführen war.

Um eine bessere Vergleichsbasis für die Beurteilung der Performance zu bieten, geben wir die Ergebnisse für 2013 auch ohne die Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik an, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde. Ohne die veräusserte Einheit erhöhten sich der Nettoumsatz des Konzerns um 3% (kWk), das operative Ergebnis um 7% (kWk), der Reingewinn um 19% (kWk) und der Gewinn pro Aktie um 20% (kWk).

Damit Investoren die Gesundheit unseres Basisgeschäfts beurteilen können, präsentieren wir ausserdem unsere Kernergebnisse, die ausserordentliche Auswirkungen von wesentlichen Veräusserungen und Akquisitionen sowie andere bedeutende Sonderposten unberücksichtigt lassen. Unsere Kernergebnisse schliessen auch den Umsatz und das Ergebnis der veräusserten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik aus. Das operative Kernergebnis verbesserte sich 2014 um 3% (+8% kWk) auf USD 14,6 Milliarden. Unsere Anstrengungen, die Produktivität zu steigern, trugen dazu bei, den negativen Einfluss von Wechselkursveränderungen in Höhe von 0,7 Prozentpunkten wettzumachen. Dadurch erhöhte sich die operative Kerngewinnmarge um 0,5 Prozentpunkte auf 25,2% des Nettoumsatzes. Der Kernreingewinn stieg um 3% (+8% kWk) auf USD 12,8 Milliarden und der Kerngewinn pro Aktie um 4% (+10% kWk) auf USD 5,23.

**Wachstum**

In allen Divisionen trugen unser Portfolio von Wachstumsprodukten und unsere Präsenz in Wachstumsmärkten auch 2014 zu einer guten Umsatzentwicklung bei.<sup>2</sup>

Der Umsatz mit Wachstumsprodukten erhöhte sich um 18% auf USD 18,6 Milliarden und erreichte einen Anteil von 32% am Nettoumsatz des Konzerns. In der Division Pharmaceuticals stieg der Anteil der Wachstumsprodukte am Nettoumsatz gegenüber 2013 von 37% auf 43%. Dies verdeutlicht, wie wir unser Portfolio verjüngen und die Auswirkungen ablaufender Patente auf wichtigen Produkten ausgleichen.

Zu den performancestärksten Produkten von Pharmaceuticals zählten 2014 *Gilenya* (USD 2,5 Milliarden, +30% kWk), unser orales Medikament gegen multiple Sklerose; *Afinitor* (USD 1,6 Milliarden, +22% kWk) zur Behandlung verschiedener Krebserkrankungen wie Brust- und Nierenkrebs sowie *Tasigna* (USD 1,5 Milliarden, +24% kWk), ein Medikament gegen chronische myeloische Leukämie.

Bei Alcon waren chirurgische Ausrüstungen ein wichtiger Wachstumstreiber. Massgebend waren hier die Einführung des *Centurion* Vision System Ende 2013 und das anhaltende Wachstum beim Femtosekundenlaser *LenSx* für die Kataraktchirurgie. Auch Einwegartikel für die Katarakt- und Vitreoretinalchirurgie verzeichneten ein kräftiges Wachstum.

In der Division Sandoz leisteten Biosimilars – Folgepräparate komplexer biotechnologisch hergestellter Medikamente – einen starken Beitrag zum globalen Umsatzwachstum von 23% (kWk) auf USD 514 Millionen.

Gute Ergebnisse brachten weiterhin die Bemühungen, unsere Präsenz in Wachstumsmärkten wie Asien, Afrika und Lateinamerika auszuweiten. Der Nettoumsatz in diesen Märkten stieg um 11% (kWk) auf USD 15,3 Milliarden, angeführt von China mit einem Plus von 15% (kWk) und Brasilien mit einem Zuwachs von 18% (kWk).

<sup>1</sup> Bei konstanten Wechselkursen und bereinigt um die Veräussertung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik

<sup>2</sup> Wachstumsprodukte sind Produkte, die 2009 oder später eingeführt wurden oder in den wichtigsten Märkten (EU, USA, Japan) noch mindestens bis 2018 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

## Produktivität

Novartis machte 2014 solide Fortschritte, produktivitätssteigernde Synergien zwischen den Divisionen zu schaffen. So erzielten wir Einsparungen von insgesamt USD 2,9 Milliarden und übertrafen damit unser Ziel. Ausserdem gründeten wir 2014 die Shared-Services-Organisation Novartis Business Services (NBS), die Dienstleistungen für die Divisionen harmonisieren und vereinfachen sowie die Rentabilität erhöhen soll. Diese Organisation wird entscheidend dazu beitragen, unsere Produktivitätssteigerungen zu beschleunigen.

Die bedeutendsten Einsparungen von USD 1,6 Milliarden ergaben sich durch anhaltende Anstrengungen, im Beschaffungswesen die Ausgaben für Waren und Dienstleistungen divisionsübergreifend zu steuern. Diese Summe entspricht 7% der von unserer Beschaffungsorganisation verwalteten Jahresausgaben von USD 22 Milliarden.

Erhebliche Fortschritte realisierten wir 2014 beispielsweise bei den Reisekosten, die wir konzernweit um rund 23% senken konnten. Dies gelang uns vor allem durch den verstärkten Einsatz virtueller Meetings zwischen

Novartis Kollegen anstelle von Reisen. Wir beabsichtigen, bei internen Besprechungen künftig noch stärker Videokonferenzen und andere Technologien zu nutzen, um nachhaltige Einsparungen zu erzielen.

Zudem ergriffen wir Massnahmen, um Investitionen in die Ausrüstung der Produktionsstätten weltweit zu steuern. 2014 begannen wir divisionsübergreifend technische Standardanforderungen für Maschinen einzuführen. So verfügen wir heute beispielsweise über einheitliche Spezifikationen für Tablettenpressen. Diese häufig benötigten Maschinen wurden früher von jeder Produktionsstätte individuell beschafft. Dank dieser Standardisierung konnten wir mit unserem Zulieferer bessere Preise aushandeln. Sie wird uns auch helfen, künftige Kosten zu senken, etwa bei der Inbetriebnahme neuer Ausrüstung und bei der Wartung.

Mit unserem 2010 lancierten mehrjährigen Plan zur Optimierung unseres globalen Produktionsnetzwerks liegen wir auf Kurs. Im Jahr 2014 gaben wir verschiedene weitere Schritte bekannt, darunter die Schliessung des US-Produktionsstandorts der Division Phar-

# 1,6 Mrd.

Einsparungen im Beschaffungswesen (USD)

## STIEGENDER BEITRAG DER WACHSTUMSPRODUKTE<sup>1</sup>

(Konzernnettoumsatz in Mio. USD, % des Konzernnettoumsatzes)



<sup>1</sup> 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 darunter fielen, 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 darunter fielen, wenn sie in den beiden vorhergehenden Jahren eingeführt worden sind).

*Aufgrund der überzeugenden Wirksamkeit von LCZ696 wurde die Herzinsuffizienzstudie sechs Monate früher als geplant beendet*

maceuticals in Suffern, New York, und die geplante Veräusserung des Produktionsstandorts von Pharmaceuticals in Taboão da Serra, Brasilien. Damit wurden bzw. werden insgesamt 24 Produktionsstandorte restrukturiert oder veräussert. Diese Veränderungen helfen uns dabei, Kapazitäten bedarfsgerecht anzupassen: Wir reduzieren sie, wo sie nicht mehr benötigt werden, und schaffen neue Kapazitäten für Produkte und Technologien der Zukunft.

Wir ermittelten weitere Synergien zur Umsatzsteigerung durch unser Programm Customers First, das 2014 Erlöse in Höhe von USD 1,6 Milliarden brachte und 2,8% des Nettoumsatzes des Konzerns generierte. Ziel dieses Programms ist eine effizientere Betreuung unserer Kunden, indem wir sicherstellen, dass sie auf eine umfassende Palette an Novartis Produkten aus allen Divisionen zugreifen können.

#### **INNOVATIONSKRAFT**

Unsere Anstrengungen in Forschung und Entwicklung führten 2014 zu 13 Zulassungen in den wichtigsten Märkten sowie 15 Zulassungsanträgen. Im März wurde beispielsweise *Xolair* in der EU für chronische spontane Urtikaria und in den USA für chronische idiopathische Urtikaria zugelassen, eine schwere Hauterkrankung mit Nesselausschlag. Im April wurde *Zykadia* in den USA zur Behandlung von ALK-positivem nichtkleinzelligem Lungenkarzinom zugelassen. Im Dezember erhielten wir in Japan die Zulassung für *Cosentyx* (früher AIN457) für die Behandlung von Psoriasis und Psoriasisarthritis. Von Beratungsgremien in der EU und den USA wurde *Cosentyx* zudem für die Behandlung von Psoriasis empfohlen.

Darüber hinaus erreichten wir wichtige Meilensteine mit vielversprechenden Arzneimittelkandidaten wie LCZ696 bei Herzinsuffizienz und CTL019 bei bestimmten Formen von Leukämie. CTL019, eine personalisierte Zelltherapie gegen Krebserkrankungen, die zurzeit gemeinsam mit der University of Pennsylvania in den USA entwickelt wird, wurde von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft. Damit erhielten insgesamt fünf Produkte von Novartis den Sonderstatus eines Therapiedurchbruchs (neben LCZ696 auch *Bexsero*, *Zykadia*, RLX030 und BYM338).

#### **Onkologie**

Mehrere Krebsmedikamente rückten 2014 in die Spätphase der Entwicklung vor. LEE011, ein CDK4/6-Inhibitor, erzielte vielversprechende Ergebnisse bei Brustkrebspatientinnen und tritt nun für verschiedene Indikatio-

nen in die Phase der Entwicklung bis zur Marktreife ein. Für BKM120, einen pan-PI3K-Inhibitor, der zurzeit für mehrere Tumorarten entwickelt wird, begannen Phase-III-Studien zu Brustkrebs, deren Ergebnisse 2015 erwartet werden.

Vorläufige Ergebnisse aus zwei klinischen Pilotstudien zu CTL019, die im New England Journal of Medicine veröffentlicht wurden, zeigten bei 27 von 30 Patienten mit akuter lymphoblastischer Leukämie eine vollständige Remission. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass CTL019 zu einer Veränderung der medizinischen Praxis führen könnte, auch wenn hier noch mehr Arbeit vor uns liegt.

#### **Herz-Kreislauf**

Novartis hatte 2014 bemerkenswerten Erfolg mit Studien zu LCZ696, einem Prüfpräparat gegen chronische Herzinsuffizienz. Laut Daten aus einer Studie mit 8 400 Herz-Kreislauf-Patienten senkte LCZ696 das Sterbe- oder Hospitalisierungsrisiko gegenüber der Standardbehandlung von Herzinsuffizienz um 20%. Aufgrund der überzeugenden Wirksamkeit des Präparats wurde die Studie sechs Monate früher als geplant beendet. LCZ696 bewirkt eine Entspannung der Blutgefäße und regt die Nieren an, Natrium und Wasser auszuscheiden, sodass das Herz entlastet wird.

#### **Immunologie und Dermatologie**

2014 veröffentlichten wir positive Ergebnisse aus Phase-III-Studien zu *Cosentyx* für zwei zusätzliche Indikationen: Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans, eine chronische Entzündung der Wirbelsäulengelenke.

*Cosentyx* hemmt Interleukin-17A, ein an Entzündungsprozessen beteiligtes Protein. Für 2015 sind weltweit Zulassungsanträge für *Cosentyx* bei Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans geplant.

#### **Augenheilkunde**

Im Juli nahmen wir die Google „Smart Lens“-Technologie in Lizenz. Alcon arbeitet gemeinsam mit Google an der Entwicklung neuer Produkte: beispielsweise Kontaktlinsen, um den Blutzucker über die Tränenflüssigkeit zu überwachen, sowie Linsen, die mit winzigen Sensoren ein Fokussieren auf beliebige Distanzen ermöglichen sollen. Ausserdem erweiterte Alcon die von Chirurgen zur Planung von Kataraktoperationen verwendete *Cataract Refractive Suite* um neue Komponenten. Dazu zählen das Präzisionsdiagnostiksystem *Verion* und das System *WaveTec ORA*, das während der Operation präzise Messungen liefert. Alcon arbeitet darüber hinaus an einer

# ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

Fortsetzung

neuen Intraokularlinse, die die Ergebnisse von Kataraktoperationen so verbessern könnte, dass manche Patienten danach keine Brille mehr benötigen. Im Bereich der ophthalmologischen Pharmazeutika nahmen wir OAP030 (*Fovista*) 2014 von Ophthotech in Lizenz. Dieses Medikament prüfen wir nun in Kombination mit einem anderen Präparat in der Behandlung altersbedingter Makuladegeneration.

## Biosimilars

Sandoz stellte in den USA einen Zulassungsantrag für ein Biosimilar – einen von sechs Kandidaten, die sich in klinischen Phase-III-Studien oder im Zulassungsverfahren befinden. Das Medikament, das bei bestimmten Krebspatienten während einer Chemotherapie die Produktion weisser Blutkörperchen anregt, trägt in Europa den Namen *Zarzio* (Filgrastim) und ist ein potenzielles Biosimilar des Produkts Neupogen® von Amgen.

## QUALITÄT

Im Jahresverlauf setzte sich Novartis verstärkt dafür ein, Qualitätssicherung als zentrales Element der Geschäftstätigkeit zu verankern.

Im Rahmen eines langfristigen Prozesses werden zurzeit verschiedene Massnahmen umgesetzt. Deren Kernstück ist eine Überprüfung der Qualitätsstandards im gesamten Produktionsnetzwerk. Damit soll sichergestellt werden, dass diese aktuell und für alle Divisionen einheitlich sind und dem Feedback Rechnung tragen, das wir bei Inspektionen der Aufsichtsbehörden erhalten. Ein optimiertes Governance-System protokolliert die Fortschritte und stellt sicher, dass die Standards einheitlich angewandt werden.

Diese Schritte verdeutlichen die Entschlossenheit des Senior Management, die Ergebnisse nachhaltig zu verbessern. Sie stehen im Einklang mit der Unternehmensphilosophie, eine Qualität anzustreben, die über reine Regelkonformität hinausgeht. Massnahmen zur Stärkung des Qualitätsmanagementsystems zäh-

len auch zu den Zielen unseres Chief Executive Officer und anderer Führungskräfte der obersten Ebene. Monatliche divisionenübergreifende Besprechungen zur Überprüfung der Fortschritte und zum Austausch von Erfahrungen tragen dazu bei, Probleme vorherzusehen und anzugehen, bevor die Qualität leidet.

Darüber hinaus stärken wir eine Kultur der Qualitätsorientierung auf allen Ebenen unserer Organisation, von den Divisionsleitern bis zu den einzelnen Mitarbeitenden an mehr als 100 Produktionsstandorten. An sogenannten „Qualitätstagen“ in den Werken wird das Qualitätsbewusstsein durch interaktive Workshops, Betriebsgespräche und Vorträge gestärkt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Bedürfnisse der Patienten, denen Qualität und kontinuierliche Versorgung wichtige Anliegen sind.

Die Auswirkungen dieser Fokussierung auf Qualität und der damit verbundenen hohen Investitionen zeigen sich in den Ergebnissen der letzten behördlichen Inspektionen. Im Jahresverlauf verzeichneten wir 247 Inspektionen an unseren Standorten weltweit, wobei 243 als gut oder akzeptabel beurteilt wurden.

Im Juli 2014 hob die FDA ein Warnschreiben auf, in dem sie auf Compliance-Probleme an drei Produktionsstandorten von Sandoz hingewiesen hatte: in Boucherville, Quebec (Kanada), in Broomfield, Colorado, und in Wilson, North Carolina (USA). Auch ein Warnschreiben zur Produktion des Lasersystems *LenSx* von Alcon wurde im Mai 2014 aufgehoben. Im Dezember schloss die FDA eine Inspektion in einem Werk von Sandoz in Unterach, Österreich, mit gutem Ergebnis ab. Die FDA stellte fest, dass alle beanstandeten Mängel, die sie im Mai 2013 in einem Warnschreiben angesprochen hatte, behoben worden waren.

Dies sind wichtige Erfolge, doch es bleibt noch mehr zu tun, bevor Novartis ihr Ziel erreichen kann, die Qualität ihrer Produkte und Prozesse zu einem verlässlichen Wettbewerbsvorteil zu machen.

# 98,4%

Inspektionen durch Aufsichtsbehörden ohne wesentliche Beanstandungen 2014

*Wir unternahmen 2014 verschiedene Schritte, um unsere Unternehmenskultur zu stärken und unsere Mitarbeitenden zu einem Verhalten zu ermutigen, das unsere strategischen Ziele stützt*

#### MITARBEITENDE

Die Fähigkeit, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen, zu fördern und zu halten, ist für Novartis von entscheidender Bedeutung. Nur so können wir unsere Strategie umsetzen und weiterhin innovative Produkte entwickeln, die den Patienten zu besseren Behandlungsergebnissen verhelfen. Angesichts des immer schwieriger werdenden Umfelds im Gesundheitsbereich und der schnellen Veränderungen bei Novartis setzen wir darauf, unsere Kultur zu stärken, unsere Mitarbeitenden weiterzubilden und eine vielfältige Belegschaft mit talentierten Führungskräften aufzubauen.

2014 stellte Novartis 18 252 Mitarbeitende ein. Das entspricht etwa 13% der Belegschaft. Die freiwillige Fluktuation, die Pensionierungen und Austritte umfasst, entsprach etwa dem Branchendurchschnitt.

#### Unsere Kultur stärken

Wir unternahmen 2014 verschiedene Schritte, um unsere Unternehmenskultur zu stärken und unsere Mitarbeitenden zu einem Verhalten zu ermutigen, das unsere strategischen Ziele stützt. Im November führten wir überarbeitete Novartis Werte und Verhaltensweisen ein, die definieren, welches Verhalten wir von unseren Mitarbeitenden bei ihrer Arbeit erwarten. Dabei stehen sechs Eigenschaften im Mittelpunkt: Innovation, Qualität, Zusammenarbeit, Performance, Mut und Integrität. Diese Werte wurden von der Geschäftsleitung nach dem Input von 300 Mitarbeitenden weltweit ausgewählt. Sie sollen fester Bestandteil des Rahmenwerks werden, mit dem wir Mitarbeitende rekrutieren, fördern sowie ihre Leistung beurteilen und belohnen.

#### Unsere Mitarbeitenden auf Veränderungen vorbereiten

Die Fähigkeit unserer Mitarbeitenden, mit dem beschleunigten Wandel in unserer Branche und unserem Unternehmen umzugehen, haben wir weiter gestärkt. Die Divisionen unterstützen ihre Mitarbeitenden auf allen Organisationssebenen mit verschiedenen Mitteln. So organisierte die Division Pharmaceuticals 2014 mehr als 40 Change-Leadership-Foren mit Führungsteams aus aller Welt.

Im gesamten Unternehmen wurden mit neuen Onlinekursen 2014 Change-Management-Tools und interaktive Sitzungen für 1 000 Mitarbeitende und Führungskräfte angeboten. Wir planen, die Anwendung 2015 auszuweiten und mindestens 10 000 Personen zu schulen.

#### Talentmanagement und Führungsqualitäten fördern

2014 ergriffen wir weitere Massnahmen, um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden über die Fähigkeiten und Erfahrungen verfügen, die sie zur Vorbereitung auf leitende Aufgaben benötigen. So richteten wir beispielsweise divisionenübergreifende regionale Talent Boards ein, um talentierte Kräfte zu erkennen und zu fördern sowie die Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen zu erleichtern. Im Rahmen unseres Global Organization and Talent Review werden die Qualifikationen und beruflichen Werdegänge von rund 18 000 Mitarbeitenden jährlich beurteilt. Dank unseres starken Führungsnachwuchses konnten wir 81% unserer höchsten Positionen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzen, während 19% durch externe Rekrutierungen besetzt wurden, die Novartis mit neuen Sichtweisen und Fähigkeiten bereichern.

#### MITARBEITENDE<sup>1</sup> NACH REGIONEN UND ORGANISATION PER 31. DEZEMBER

	Europa		Asien/Afrika/ Australasien		USA		Kanada und Lateinamerika		Total	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Pharmaceuticals	25 760	28 172	18 973	20 572	10 250	11 756	4 096	4 762	59 079	65 262
Alcon	7 241	7 682	6 604	6 597	8 489	9 327	1 566	1 888	23 900	25 494
Sandoz	17 327	17 523	4 705	4 812	1 929	1 944	2 462	2 626	26 423	26 905
Vaccines	4 274	4 212	927	985	1 161	1 670	129	130	6 491	6 997
Consumer Health	3 891	3 854	2 455	2 450	1 687	1 893	987	1 016	9 020	9 213
Business Services <sup>2</sup>	3 909	352	1 670	74	1 603	334	326	6	7 508	766
Corporate	665	820	126	71	181	147	20	21	992	1 059
<b>Total</b>	<b>63 067</b>	<b>62 615</b>	<b>35 460</b>	<b>35 561</b>	<b>25 300</b>	<b>27 071</b>	<b>9 586</b>	<b>10 449</b>	<b>133 413</b>	<b>135 696</b>

<sup>1</sup> Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

<sup>2</sup> 2014 beinhaltet die neu gegründeten Novartis Business Services (NBS).

# ZUSAMMENFASSUNG DER PERFORMANCE

Fortsetzung

Spezielle Initiativen zielen auf die Entwicklung hoch qualifizierter Mitarbeitender in den expandierenden Märkten Asiens, Lateinamerikas und Afrikas, wo ein scharfer Wettbewerb um Talente herrscht. Das Programm LEAD beispielsweise ermöglicht eine beschleunigte Entwicklung von Nachwuchsführungskräften, die für unseren Erfolg in diesen Regionen von entscheidender Bedeutung ist. Von den Mitarbeitenden, die den Kurs seit 2011 abgeschlossen haben, wurden seither 60% befördert, während weniger als 20% Novartis verlassen haben. Diese Fluktuationsrate liegt weit unter dem Durchschnitt für diese Regionen.

Unser Entwicklungskonzept für Spitzenkräfte wurde 2014 von der Beratungsfirma Aon Hewitt gewürdigt, die Novartis als einen der zehn besten Arbeitgeber für Führungskräfte weltweit und als Nummer eins unter den Gesundheitsunternehmen bezeichnete.

Eine vielfältige Belegschaft unterstützt Innovationen – ein zentraler Punkt der Strategie von Novartis. Um Vielfalt („Diversity“) zu fördern, konzentrierte Novartis sich weiter auf die Beförderung von Frauen, die 2014 einen Anteil von 40% im Management von Konzerngesellschaften hatten.

Die Divisionen von Novartis verfolgen Initiativen zur Unterstützung von Frauen auf ihrem Weg in Führungspositionen. In der Division Pharmaceuticals beispielsweise bietet das Executive Female Leadership Program Frauen mehrtägige Workshops, Coaching und Mentoring sowie die Möglichkeit, gemeinsam mit Führungskräften der obersten Ebene an strategischen Projekten zu arbeiten. Mehr als 85% der ehemaligen Teilnehmerinnen wechselten später in neue Positionen bei Novartis, wobei 25% in Führungspositionen aufstiegen.

Unsere US-Tochter Novartis Pharmaceuticals Corporation wurde 2014 von der Zeitschrift DiversityInc als Unternehmen mit der besten Diversity-Bewertung in den USA ausgezeichnet.

## SOZIALE PERFORMANCE

### Ethik

2014 unternahmen wir verschiedene Schritte, um unseren Ansatz im Bereich Integrität und Compliance zu stärken.

Im August erliess der Verwaltungsrat veränderte Vorgaben, um ethische Geschäftspraktiken im gesamten Unternehmen zu fördern. Dazu zählen die Aufgabe einiger traditioneller Werbemethoden, die Überprüfung von Vergütungsregelungen für den Aussendienst und die Stärkung einer Kultur der Integrität.

Wir führten die neue Position des Chief Ethics, Compliance and Policy Officer ein, der dem CEO unterstellt ist. Damit wurde die Compliance-Funktion auf oberster Ebene des Unternehmens angesiedelt, um ethische Prinzipien noch fester in unserer Kultur zu verwurzeln.

122 689 Mitarbeitende absolvierten 2014 die jährliche elektronische Schulung zum Verhaltenskodex sowie die entsprechende Zertifizierung, die alle Mitarbeitenden der Novartis Konzerngesellschaften jedes Jahr ablegen müssen. Um den Lernerfolg und die Wirkung unserer Kurse zu verbessern, haben wir die Inhalte auf Basis tatsächlicher Probleme angepasst, die dem Business Practices Office (BPO) gemeldet wurden. Zudem führten wir eine Compliance-Schulung für alle neu eingestellten Mitarbeitenden ein.

Wir nehmen Hinweise auf unangemessenes Verhalten ernst, untersuchen diese Fälle konsequent und leiten gegebenenfalls geeignete Disziplinarmaßnahmen ein. Unsere Mitarbeitenden können vermutete Fälle von Fehlverhalten an das Business Practices Office (BPO) melden. Dieses unabhängige Team berichtet an den Leiter Corporate Security. Im Jahr 2014 untersuchte das BPO 1 699 gemeldete Fälle, wobei 930 Fälle nachgewiesen und 485 Personen im Zusammenhang mit Fehlverhalten entlassen wurden oder austraten. Bei den meisten vom BPO untersuchten Fällen geht es um Betrug, zum Beispiel bei der Spesenabrechnung.

# 122 689

Mitarbeitende absolvierten die elektronische Schulung zum Verhaltenskodex sowie die entsprechende Zertifizierung

## 2

## Neue Wirkstoffe gegen Malaria in klinischer Entwicklung

Als in China generelle Kritik am Verhalten der Pharmaindustrie aufkam, nahmen wir in unserem chinesischen Geschäft proaktiv Veränderungen vor. Diese reichen von der Gestaltung unseres Umgangs mit chinesischen Gesundheitsorganisationen und Zuwendungen an solche Organisationen über verbesserte Finanzkontrollen bis zur Überprüfung der Verkaufsanreize für unseren Aussendienst. Als Reaktion auf Probleme mit präferenzierten Studien (IIT) in Japan nahmen wir 2014 verschiedene Änderungen vor, darunter die Neubesetzung unserer Geschäftsleitung in Japan und die Einführung einer zusätzlichen obligatorischen Compliance-Schulung für alle Mitarbeitenden. Darüber hinaus haben wir neue Richtlinien für sämtliche präferenzierten Studien veröffentlicht, die wir weltweit durchführen.

**Den Zugang zu medizinischer Versorgung erweitern**

Jeder dritte Mensch auf der Welt hat keinen regelmässigen Zugang zu unentbehrlichen Medikamenten. Im vergangenen Jahr haben wir gute Fortschritte mit unseren Initiativen erzielt, mit denen wir zu einem besseren Zugang von Patienten zu medizinischer Versorgung beitragen.

Die Malaria-Initiative von Novartis weitete ihre Arbeit zur Bekämpfung von Malaria an mehreren Fronten aus. Im Juli veröffentlichte das New England Journal of Medicine klinische Studienergebnisse zu KAE609, einem

unserer beiden experimentellen Wirkstoffe gegen Malaria. Die Studie zeigte, dass KAE609 Patienten mit einer der beiden Hauptarten von Malaria schnell von dem Parasiten befreite. Dies galt auch für Patienten mit Infektionen durch Erreger, die gegen bisherige Behandlungen resistent sind.

Sandoz gab ein langfristiges weltweites Engagement zur Behandlung von Millionen Kindern mit Lungenentzündung bekannt. Im Rahmen des Every Newborn Action Plan der Vereinten Nationen wird Sandoz rund um den Globus langfristig dispergierbare Amoxicillin-Tabletten zur Verfügung stellen. 2014 lieferte Sandoz der UNICEF Medikamente zur Behandlung von 500 000 Kindern.

Die Novartis Stiftung kündigte eine Zusammenarbeit mit der Niederländischen Lepra-hilfe und nationalen Lepraprogrammen an Pilotstandorten in Asien, Afrika und Lateinamerika an, um ihre neue Strategie gegen Lepra umzusetzen. Ziel dieser Strategie ist, die Ausbreitung von Lepra zu verhindern, indem die Kontaktpersonen neu diagnostizierter Patienten identifiziert und prophylaktisch behandelt werden.

Als Reaktion auf den Ebola-Ausbruch in Westafrika spendete Novartis USD 1,5 Millionen, um Hilfsorganisationen in betroffenen Ländern zu unterstützen. Gleichzeitig durchsuchen wir aktiv unsere Wirkstoffbibliothek und prüfen alle Moleküle, die als mögliches künftiges Ebola-Medikament infrage kommen könnten.

Für Fernando Sánchez und seine Tanzpartnerin Filomena Zamit aus dem spanischen Andalusien gehört Flamenco zu einem gesünderen Lebensstil gegen Diabetes.



# PERFORMANCE DER DIVISIONEN

## Pharmaceuticals

Die Division Pharmaceuticals untermauerte 2014 ihre Führungsposition im Innovationsbereich mit wichtigen Zulassungen, unter anderem für Cosentyx bei Psoriasis und Zykadia zur Behandlung des ALK-positiven nicht-kleinzelligen Lungenkarzinoms, sowie mit Zulassungsanträgen für LCZ696 bei Herzinsuffizienz. Die Wachstumsprodukte verjüngten unser Portfolio und steuerten 43% zum Nettoumsatz der Division im Jahr 2014 bei.

Die Division Pharmaceuticals entwickelt innovative Medikamente, die Menschen zu einem längeren Leben und einer besseren Lebensqualität verhelfen. Innerhalb der Division konzentrieren wir uns auf drei Bereiche: Onkologie, Allgemeinmedizin und Spezialmedizin. Die geplante Übernahme der Onkologieprodukte von GlaxoSmithKline dürfte unsere ohnehin starke Position bei Krebstherapien weiter festigen.

### PERFORMANCE

Die Division Pharmaceuticals erzielte einen Nettoumsatz von USD 31,8 Milliarden (-1%, +1% bei konstanten Wechselkursen, kWk). Die hohen Umsätze mit Wachstumsprodukten konnten die Auswirkungen der verschärften Generikakonkurrenz für *Diovan* und andere Produkte, besonders in den USA und Japan, wettmachen. Generikakonkurrenz schmälerte den Umsatz um sieben Prozentpunkte.

Der Nettoumsatz der Wachstumsprodukte stieg gegenüber dem Vorjahr um 17% (kWk) auf USD 13,7 Milliarden. Diese Produkte – dazu zählen *Gilenya*, *Afinitor*, *Tasigna*, *Galvus*, *Lucentis*, *Xolair*, *Jakavi* und unser Portfolio von Produk-

ten zur Behandlung der chronisch-obstruktiven Lungenerkrankung (COPD) – steigerten ihren Beitrag zum Nettoumsatz der Division gegenüber 2013 von 37% auf 43%.

Der Umsatz in den Wachstumsmärkten erhöhte sich um 11% (kWk) auf USD 8,1 Milliarden.

Das operative Ergebnis betrug USD 8,5 Milliarden (-10%, -5% kWk). Für diesen Rückgang waren vor allem Restrukturierungs- und andere Sonderaufwendungen verantwortlich.

Das operative Kernergebnis, das bestimmte Sonderposten unberücksichtigt lässt, belief sich auf USD 9,5 Milliarden (0%, +4% kWk). Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich um 0,3 Prozentpunkte auf 29,9% des Nettoumsatzes, obwohl sie von Wechselkursveränderungen um 0,8 Prozentpunkte geschmälert wurde.

Zu den wichtigsten Ereignissen des Jahres 2014 gehörten die EU- und US-Zulassungsanträge für LCZ696 bei chronischer Herzinsuffizienz – einem Gebiet mit hohem Therapiebedarf. Ausserdem beantragten wir in den USA die Zulassung von NVA237 und QVA149 zur

# 13,7 Mrd.

Umsatz mit Wachstumsprodukten wie *Gilenya*, *Afinitor*, *Tasigna* und *Galvus* (USD)

### KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

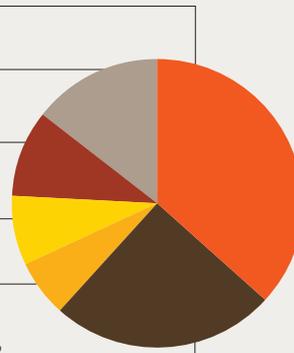
	2014	2013	Veränderung in %	
			USD	kWk <sup>1</sup>
Nettoumsatz	31 791	32 214	- 1	1
Operatives Ergebnis	8 471	9 376	- 10	- 5
Operative Marge (%)	26,6	29,1		
Operatives Kernergebnis <sup>1</sup>	9 514	9 523	0	4
Operative Kernmarge (%)	29,9	29,6		
Forschung & Entwicklung (Kern) <sup>1</sup>	6 997	7 161	2	2
In % des Nettoumsatzes	22,0	22,2		
Free Cashflow <sup>1</sup>	7 918	8 332	- 5	
Nettobetriebsvermögen	15 125	15 424	- 2	

<sup>1</sup> Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk), die Kernergebnisse und der Free Cashflow sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 156.

### PHARMACEUTICALS NETTOUMSATZ 2014 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk<sup>1</sup>)

Onkologie	11 703 / 6%
Neurologie	4 509 / 13%
Integrierte Krankenhausversorgung	3 112 / - 3%
Augenheilmittel	2 504 / 5%
Übrige	2 002 / - 4%
Allgemeinmedizin	7 961 / - 10%



# 17,3 Mio.

Menschen sterben weltweit jedes Jahr an Herz-Kreislauf-Erkrankungen

# 11,7 Mrd.

Gesamtumsatz Onkologie, vor allem mit *Afinitor*, *Tasigna* und *Jakavi* (USD)

Behandlung chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD). *Cosentyx* (früher AIN457) erhielt die Zulassung für Psoriasis und Psoriasisarthritis in Japan sowie positive Empfehlungen in der EU und den USA für die Behandlung von Psoriasis. Zu den 2014 neu zugelassenen Produkten zählten ausserdem *Xolair* gegen chronische spontane Urtikaria (auch als chronische idiopathische Urtikaria bezeichnet) in der EU und den USA und *Zykadia* zur Behandlung des ALK-positiven nichtkleinzelligen Lungenkarzinoms in den USA.

### Onkologie

In der Onkologie stieg der Umsatz um 4% (+6% kWk) auf USD 11,7 Milliarden, trotz der verschärften Generikakonkurrenz für *Zometa* (USD 264 Millionen, -55% kWk). Die Marken, die am stärksten zum Umsatzwachstum beitrugen, waren *Afinitor* mit einem Zuwachs um 22% (kWk) auf USD 1,6 Milliarden, *Tasigna* mit einem Plus von 24% (kWk) auf USD 1,5 Milliarden und *Jakavi* mit einer Steigerung um 72% (kWk) auf USD 279 Millionen.

### Allgemeinmedizin

Der Umsatz in der Allgemeinmedizin, die vor allem Medikamente gegen Herz-Kreislauf-, Stoffwechsel- und Atemwegserkrankungen umfasst, verringerte sich 2014 um 12% (-10% kWk) auf USD 8,0 Milliarden. Ohne ältere, etablierte Medikamente wie *Diovan* (USD 2,3 Milliarden, -32% kWk) stieg der Umsatz um 13% (+16%) auf USD 2,8 Milliarden. So wuchs beispielsweise das jüngst eingeführte COPD-Portfolio, zu dem *Onbrez Breezhaler*/*Arcapta Neohaler*, *Seebri Breezhaler* und *Ultibro Breezhaler*

gehören, um 93% (kWk) auf USD 484 Millionen. Weitere wichtige Produkte sind unter anderem die *Galvus* Gruppe mit einem Plus um 6% (kWk) auf USD 1,2 Milliarden und *Xolair* mit einer Steigerung um 30% (kWk) auf USD 777 Millionen.

### Spezialmedizin

In der Spezialmedizin, zu der die Bereiche Neurologie, integrierte Krankenhausversorgung und Augenheilmittel gehören, belief sich der Umsatz auf USD 10,1 Milliarden. *Gilenya*, unsere oral zu verabreichende Therapie gegen multiple Sklerose, verzeichnete eine Umsatzsteigerung um 30% (kWk) auf USD 2,5 Milliarden. Hier führte die Behandlung neuer Patienten zu einem starken Volumenwachstum, sowohl in den USA als auch in anderen Ländern. *Lucentis* zur Behandlung bestimmter Augenerkrankungen verzeichnete ein Umsatzwachstum von 5% (kWk) auf USD 2,4 Milliarden, das durch den verstärkten Einsatz bei neuen Indikationen zusätzlich zur feuchten altersbedingten Makuladegeneration bedingt war.

### WEITERE INFORMATIONEN

#### Kurzfassung des Finanzberichts

[www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)

### Kurznachrichten 2014

**Im Februar** übernahm Novartis CoStim Pharmaceuticals Inc. und erweiterte damit ihr Forschungs- und Entwicklungsprogramm für Immuntherapien gegen Krebs.

**Im Mai** erwarb Novartis von Ophthotech Rechte zur Vermarktung von OAP030 (*Fovista*) gegen feuchte altersbedingte Makuladegeneration ausserhalb der USA.

**Im Juli** stufte die FDA die personalisierte Zelltherapie CTL019 als therapeutischen Durchbruch gegen Leukämie ein.

**Foto:** Esmé Savoie nimmt an einer Studie teil, die das Boston Children's Hospital gemeinsam mit Novartis durchführt.



## Alcon

*Alcon, der Weltmarktführer in der Augenheilkunde, setzte die Einführung innovativer Produkte gegen zahlreiche Augenkrankheiten und Sehprobleme fort und erzielte damit 2014 weitere Zuwächse.*

Weltweit leiden mehr als 285 Millionen Menschen unter Beeinträchtigungen des Sehvermögens oder Blindheit. Mehr als 90% der Sehprobleme könnten verhindert, behandelt oder behoben werden, wenn die Patienten Zugang zu einer entsprechenden Behandlung hätten. Alcon bietet innovative Produkte an, die Menschen weltweit zu einem besseren Sehvermögen verhelfen und so ihre Lebensqualität erhöhen. Mit ihren Geschäftsbereichen Surgical (Augenchirurgie), Ophthalmic Pharmaceuticals (ophthalmologische Pharmazeutika) und Vision Care (Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflege) verfügt Alcon über das weltweit umfangreichste Sortiment an ophthalmologischen Produkten.

### PERFORMANCE

Der Nettoumsatz von Alcon stieg 2014 um 3% (+6% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 10,8 Milliarden. Diese Steigerung war vornehmlich der Einführung wichtiger Produkte zuzuschreiben. Dazu gehören *Centurion* und *LenSx* für die Kataraktchirurgie, *Azarga* und *Simbrinza* zur Behandlung von Glaukomen, *Ilevro* gegen Augenentzündungen und die Kontaktlinsen *Air Optix Colors* sowie *Dailies Total1*, die in weiteren Ländern auf den Markt gebracht werden.

Aus regionaler Sicht trug die starke Performance in Wachstumsmärkten massgeblich zur Umsatzsteigerung bei. Die Geschäfte in Asien (+13% kWk), vor allem in China (+23% kWk) und Russland (+27% kWk) spielten dabei eine führende Rolle.

In Lateinamerika wurde ein solides Wachstum verzeichnet (+17% kWk), das in erster Linie den Bereichen Surgical und Ophthalmic Pharmaceuticals zuzuschreiben war.

In Nordamerika (+4% kWk) beschleunigte sich das Wachstum des Geschäftsbereichs Surgical, während sich der Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals verhalten entwickelte. Die Umsatzentwicklung in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (+3% kWk) war von der moderaten Performance der Geschäftsbereiche Surgical und Ophthalmic Pharmaceuticals geprägt. In Japan (+3% kWk) legte Surgical moderat zu und machte das schwächere Wachstum bei Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care wett.

Das operative Ergebnis verbesserte sich um 30% (+43% kWk) auf USD 1,6 Milliarden. Dies war vor allem der operativen Performance zu verdanken, neben der Tatsache, dass der Integrationsaufwand im Zusammenhang mit der Übernahme von Alcon durch Novartis 2013 auslief.

## 285 Mio.

Menschen leben mit Beeinträchtigungen des Sehvermögens oder Blindheit

## 90%

der Sehprobleme und Erblindungen könnten verhindert, behandelt oder behoben werden, wenn die Betroffenen Zugang zu einer entsprechenden Behandlung hätten

### KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2014	2013	Veränderung in %	
			USD	kWk <sup>1</sup>
Nettoumsatz	10 827	10 496	3	6
Operatives Ergebnis	1 597	1 232	30	43
Operative Marge (%)	14,8	11,7		
Operatives Kernergebnis <sup>1</sup>	3 811	3 694	3	8
Operative Kernmarge (%)	35,2	35,2		
Forschung & Entwicklung (Kern) <sup>1</sup>	903	939	4	3
In % des Nettoumsatzes	8,3	8,9		
Free Cashflow <sup>1</sup>	3 086	2 755	12	
Nettobetriebsvermögen	39 785	41 102	-3	

<sup>1</sup> Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk), die Kernergebnisse und der Free Cashflow sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 156.

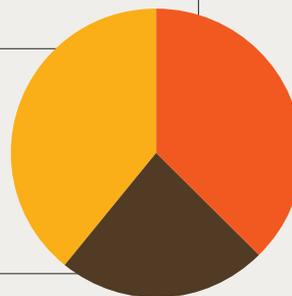
### ALCON NETTOUMSATZ 2014 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk<sup>1</sup>)

**Surgical** 4 073 / 7%

**Ophthalmic Pharmaceuticals** 4 211 / 5%

**Vision Care** 2 543 / 4%



# Nr. 1

Alcon ist Weltmarktführer in der Augenheilkunde

# 2,5 Mrd.

Umsatz Vision Care 2014 (USD)

Das operative Kernergebnis, das bestimmte Posten unberücksichtigt lässt, stieg um 3% (+8% kWk) auf USD 3,8 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge erhöhte sich bei konstanten Wechselkursen um 0,6 Prozentpunkte. Dieser Erhöhung stand jedoch ein negativer Währungseffekt in gleicher Höhe gegenüber, sodass die Kerngewinnmarge unverändert bei 35,2% des Nettoumsatzes blieb.

## Surgical

Im Geschäftsbereich Surgical wuchs der Umsatz um 5% (+7% kWk) auf USD 4,1 Milliarden. Ursache für den Anstieg waren vornehmlich der umfangreiche Verkauf von Ausrüstungen, angeführt vom *Centurion* Vision System für die Phakoemulsifikation bei Kataraktoperationen; das anhaltende Wachstum beim Femtosekundenlaser *LenSx* für die refraktive Kataraktchirurgie; die hohen Umsätze mit chirurgischem Einwegmaterial für die Vitreoretinal- und Kataraktchirurgie sowie die Einführung des bildgebenden Systems *Verion*.

Bei den Intraokularlinsen (IOL) erzielte Alcon eine geringere Umsatzsteigerung, was hauptsächlich durch den starken Wettbewerb in den USA, Japan und Europa bedingt war.

## Ophthalmic Pharmaceuticals

Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals stieg der Umsatz trotz einer schwachen Allergiesaison in den USA um 3% (+5% kWk) auf USD 4,2 Milliarden. Zur Umsatzsteigerung trugen vor allem die Produkte zur Glaukombehandlung bei, wie *DuoTrav*, *Azarga* und das neu eingeführte *Simbrinza*. Bei den Augentropfen *Systane* zur Behandlung der Symptome von

Augentrockenheit wurde ein zweistelliges Wachstum verzeichnet.

Ein wesentlicher Teil des Umsatzzuwachses (+7% kWk) im Segment Infektionen/Entzündungen entfiel auf die Produkte *Ilevro* und *Durezol*. *Jetrea*, ein Vertreter einer neuen Medikamentenkategorie zur Behandlung von symptomatischer vitreomakulärer Adhäsion/Traktion, wurde in weiteren Märkten zugelassen, namentlich in Lateinamerika und Asien.

## Vision Care

Im Bereich Vision Care erhöhte sich der Umsatz um 2% (+4% kWk) auf USD 2,5 Milliarden. Der Umsatz mit Kontaktlinsen stieg um 6% (+7% kWk), vor allem aufgrund der wichtigen Markteinführungen von *AirOptix Colors*, *Dailies Aqua Comfort Plus (DACP) Toric* und *DACP Multifocal* sowie aufgrund des Rollouts von *Dailies Total1* in weiteren Ländern weltweit.

Gleichzeitig wurde bei den Kontaktlinsen-Pflegelösungen ein Rückgang (-7% kWk) verzeichnet, der auf Marktverschiebungen zu Eintageskontaktlinsen sowie den Konkurrenzdruck in den USA zurückzuführen war.

## WEITERE INFORMATIONEN

Kurzfassung des Finanzberichts

[www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)

## Kurznachrichten 2014

**Im Juli** vereinbarte Alcon, die „Smart Lens“-Technologie von Google[x] in Lizenz zu nehmen, um die Expertise von Google in der Mikroelektronik mit dem Know-how von Alcon für Entwicklung und Vermarktung von Kontakt- und Intraokularlinsen zu nutzen.

**Im Oktober** schloss Alcon die Übernahme von WaveTec Vision ab, dem Entwickler des ersten intraoperativen Steuerungssystems für bessere Ergebnisse bei Kataraktoperationen. Das System ergänzt die bildgebende präoperative Diagnostikplattform *Verion* von Alcon.

**Foto:** Maria Lúcia Martins Moreira während ihrer Kataraktoperation in einer Augenklinik im brasilianischen São Paulo. Die Klinik setzt Operationsausrüstungen von Alcon ein.



## Sandoz

Die Division Sandoz expandierte in Schwellenländern und baute ihr Portfolio differenzierter Generika\* einschliesslich Biosimilars aus und konnte so ihre Stellung als weltweit zweitgrösster Anbieter generischer Arzneimittel weiter festigen.

Sandoz spielt im Rahmen der Strategie von Novartis eine wichtige Rolle: Der Konzern hat es sich zur Aufgabe gemacht, Patienten und Gesundheitsversorgern weltweit eine breite Palette von Produkten anzubieten. Die Produkte von Sandoz – die sich in die Bereiche Retail Generics, Biopharmaceuticals & Oncology Injectables sowie Antiinfektiva gliedern – tragen dazu bei, eine erschwingliche und qualitativ hochwertige medikamentöse Behandlung für mehr Menschen verfügbar zu machen.

### PERFORMANCE

Der Nettoumsatz von Sandoz stieg 2014 gegenüber dem Vorjahr um 4% (+7% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 9,6 Milliarden. Dahinter steht eine Volumensteigerung um 15 Prozentpunkte, die den Preisverfall um 8 Prozentpunkte mehr als wettmachte. Motor der Performance war das hohe Umsatzwachstum in den Bereichen Retail Generics und Biosimilars in Asien (ohne Japan, +15% kWk), den USA (+14% kWk) und Lateinamerika (+10% kWk). Das Umsatzwachstum in Westeuropa (ohne Deutschland) war mit 4% (kWk) solide.

Sandoz konnte ihre globale Führungsposition bei differenzierten Generika weiter

stärken, unter anderem auch bei Medikamenten, die schwer zu entwickeln und herzustellen sind. Auf differenzierte Generika entfielen 45% des Umsatzes von Sandoz.

Das operative Ergebnis erhöhte sich um 6% (+14% kWk) auf USD 1,1 Milliarden. Das operative Kernergebnis, das bestimmte Sonderposten unberücksichtigt lässt, belief sich bei einem starken Preisverfall auf USD 1,6 Milliarden (+2%, +7% kWk). Die operative Kerngewinnmarge ging um 0,4 Prozentpunkte auf 16,4% des Nettoumsatzes zurück, was in erster Linie den negativen Auswirkungen von Wechselkursveränderungen in Höhe von 0,5 Prozentpunkten zuzuschreiben war.

### 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. Der Umsatz von Retail Generics stieg weltweit um 4% (+6% kWk) auf USD 7,9 Milliarden. Der US-Umsatz erhöhte sich um 10% (kWk), wobei die Konsolidierung der Kundenbasis die Performance dämpfte. Der

# 514 Mio.

Umsatz mit Biosimilars, der um 23% (kWk) stieg, während Sandoz ihre globale Führungsposition weiter ausbaut (USD)

# 45%

des Umsatzes von Sandoz entfallen auf differenzierte Generika

\*Die differenzierten Produkte von Sandoz umfassen Biosimilars und injizierbare Generika, Augen-, Haut- und Atemwegsmedikamente sowie schwierig herzustellende orale Solida (zum Beispiel Tacrolimus).

### KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2014	2013	Veränderung in %	
			USD	kWk <sup>1</sup>
Nettoumsatz	9 562	9 159	4	7
Operatives Ergebnis	1 088	1 028	6	14
Operative Marge (%)	11,4	11,2		
Operatives Kernergebnis <sup>1</sup>	1 571	1 541	2	7
Operative Kernmarge (%)	16,4	16,8		
Forschung & Entwicklung (Kern) <sup>1</sup>	823	785	-5	-5
In % des Nettoumsatzes	8,6	8,6		
Free Cashflow <sup>1</sup>	1 021	1 055	-3	
Nettobetriebsvermögen	15 322	16 869	-9	

<sup>1</sup> Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk), die Kernergebnisse und der Free Cashflow sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 156.

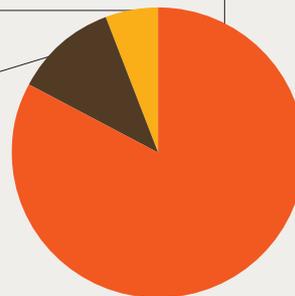
### SANDOZ NETTOUMSATZ 2014 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk<sup>1</sup>)

Retail Generics 7 933 / 6%

Antiinfektiva 535 / -12%

Biopharmaceuticals & Oncology Injectables 1 094 / 25%



# 1,1 Mrd.

Operatives Ergebnis von Sandoz nach starkem Wachstum in Asien und den USA (USD)

Umsatz in Westeuropa (ohne Deutschland) erhöhte sich dank starker Zuwächse in Italien, Skandinavien und Grossbritannien um 3% (kWk). In Deutschland sank der Umsatz aufgrund der schwachen Nachfrage im Markt um 1% (kWk). In den Wachstumsmärkten wurde ein kräftiges Wachstum verzeichnet, insbesondere in Asien (ohne Japan) mit 14% (kWk), Mittel- und Osteuropa mit 4% (kWk) und Lateinamerika mit 8% (kWk).

### Biopharmaceuticals & Oncology Injectables

Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz Produkte, die auf Proteinen sowie biotechnologischen Verfahren basieren und auch als Biosimilars oder Follow-on Biologics bekannt sind. Ausserdem stellt Sandoz mit biotechnologischen Verfahren Präparate für andere Unternehmen her. Der Umsatz von Biopharmaceuticals & Oncology Injectables stieg um 23% (25% kWk) auf USD 1,1 Milliarden. Im Jahr 2014 konnte Sandoz ihre globale Führungsposition bei Biosimilars weiter stärken. Mit Filgrastim, das zur Reduzierung der Infektionsrate bei Krebspatienten während einer Chemotherapie eingesetzt wird, beantragte Sandoz im Mai als erstes Unternehmen in den USA die Zulassung eines Biosimilars im Rahmen des neuen Zulassungsverfahrens für Biosimilars, das auf dem Biologics Price Competition and Innovation Act von 2009 beruht. Im Januar 2015 empfahl ein Beratungsgremium der US-Gesundheitsbehörde (FDA) die Zulassung. Mit sechs Biosimilars in klinischen Phase-III-Studien oder in der Zulassungsphase ist Sandoz in der Branche führend.

Drei Biosimilars von Sandoz nehmen in ihrer jeweiligen Kategorie den grössten Marktanteil ein – das menschliche Wachstumshormon *Omnitrope*, *Binocrit* zur Behandlung von Anämie und Filgrastim unter dem Markennamen *Zarzio*. Der Umsatz mit Biosimilars belief sich 2014 auf USD 514 Millionen. Das Plus von 23% (kWk) gegenüber dem Vorjahr ist auf das anhaltend starke Wachstum aller Marken und in allen Regionen zurückzuführen.

Sandoz entwickelt, produziert und vermarktet zudem zytotoxische Produkte für die traditionelle Chemotherapie bei Krebs. Der Bereich Oncology Injectables umfasst aktuell ein Portfolio von mehr als 25 Produkten. Der Umsatz von Oncology Injectables lag 2014 bei USD 477 Millionen. Der Zuwachs um 29% (kWk) gegenüber dem Vorjahr war vor allem jüngsten Produkteinführungen in den USA zu verdanken.

### Antiinfektiva

Der Bereich Antiinfektiva von Sandoz produziert Arzneimittelwirkstoffe und Zwischenprodukte (überwiegend Antibiotika) für den Vertrieb unter dem Namen Sandoz und durch Drittanbieter. Der Umsatz mit Antiinfektiva ging 2014 gegenüber dem Vorjahr um 12% (kWk) auf USD 535 Millionen zurück, da die Produktionskapazitäten infolge von Massnahmen für Qualitätsverbesserungen vorübergehend eingeschränkt waren.

### WEITERE INFORMATIONEN

Kurzfassung des Finanzberichts  
[www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)

### Kurznachrichten 2014

**Im Juni** schloss sich Sandoz mit den Vereinten Nationen zusammen, um Infektionen zu bekämpfen, die weltweit eine Hauptursache der Kindersterblichkeit sind.

**Im Juli** gab Sandoz bekannt, dass die FDA einen Zulassungsantrag für das Biosimilar Filgrastim angenommen hat, eine Version von Neupogen® von Amgen gegen Infektionen bei Krebspatienten.

**Foto:** Eine Fitnessstunde im Veteranenkrankenhaus im russischen Jaroslavl, wo Novartis ein Programm unterstützt, das die Diagnose, das Screening und die Behandlung von Bluthochdruck verbessern soll.



## Vaccines

Das gesamte Produktportfolio von Vaccines verzeichnete 2014 eine solide Nachfrage. Die Veräußerung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik wurde im Januar 2014 für USD 1,7 Milliarden abgeschlossen.

Novartis schloss 2014 definitive Vereinbarungen, um das Grippeimpfstoffgeschäft an CSL Limited, Australien, und das übrige Impfstoffgeschäft an GlaxoSmithKline plc, Grossbritannien, zu veräußern.

### PERFORMANCE

Der Nettoumsatz von Vaccines sank 2014 gegenüber 2013 von USD 2,0 Milliarden um 23% (-21% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 1,5 Milliarden. Das Ergebnis des Jahres 2013 beinhaltet jedoch den Nettoumsatz aus der veräußerten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik. Ohne diese Einheit erhöhte sich der Nettoumsatz von Vaccines gegenüber dem Vorjahresumsatz von USD 1,4 Milliarden um 8% (+10% kWk). Das gesamte Produktportfolio verzeichnete eine kräftige Nachfrage. Dies gilt vor allem für den Meningitis-Bereich mit dem kürzlich eingeführten *Bexsero*.

Nachdem im Vorjahr ein operativer Verlust von USD 238 Millionen ausgewiesen worden war, ergab sich für 2014 ein operativer Verlust von USD 552 Millionen. Dafür verantwortlich waren hauptsächlich Wertminderungen in Höhe von USD 1,1 Milliarden für das Grippeimpfstoffgeschäft, die durch den ausserordentlichen Gewinn von USD 876 Millionen aus der Veräußerung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik nicht ganz ausgeglichen wurden.

Der operative Kernverlust, der bestimmte Sonderposten unberücksichtigt lässt, lag bei USD 290 Millionen, während 2013 ein Verlust von USD 302 Millionen ausgewiesen worden war.

### Influenza

Der Umsatz mit Grippeimpfstoffen ging um 10% (-8% kWk) auf USD 476 Millionen zurück. Novartis war das erste Unternehmen im Markt, das Impfstoffe für die Grippesaison 2014-2015 anbot, und lieferte 43 Millionen Dosen von *Flucelvax* und *Fluvirin* in die USA.

### Meningitis

Der Umsatz mit Meningitis-Impfstoffen stieg dank der starken Nachfrage nach *Menveo*, *Menjugate* und *Bexsero* um 37% (+41% kWk) auf USD 454 Millionen. *Bexsero* wurde von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) als therapeutischer Durchbruch eingestuft, die Zulassung steht noch aus. In Grossbritannien empfahl ein Beratungsgremium, *Bexsero* in den nationalen Impfplan aufzunehmen.

### Reiseprophylaxe und Impfstoffe für Kinder

Der Umsatz mit Reise- und Kinderimpfstoffen stieg um 9% (+11% kWk) auf USD 607 Millionen. Die Umsätze mit Impfstoffen gegen durch Zecken übertragene Enzephalitis sowie mit *Ixiaro* trugen massgeblich dazu bei.

# 41 %

Umsatzplus bei Meningitis-Impfstoffen (kWk)

**WEITERE INFORMATIONEN**  
Kurzfassung des Finanzberichts  
[www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)

### KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2014	2013	Veränderung in %	
			USD	kWk <sup>1</sup>
Nettoumsatz <sup>2</sup>	1 537	1 987	- 23	- 21
Operativer Verlust <sup>2</sup>	- 552	- 238	- 132	- 130
Operative Marge (%)	- 35,9	- 12,0		
Operativer Kernverlust <sup>1,3</sup>	- 290	- 302	4	5
Operative Kernmarge <sup>3,4</sup> (%)	- 18,9	- 21,2		
Forschung & Entwicklung (Kern) <sup>1,3</sup>	537	423	- 27	- 27
In % des Nettoumsatzes <sup>4</sup>	34,9	29,7		
Free Cashflow <sup>1</sup>	- 544	98	n.a.	
Nettobetriebsvermögen	2 995	4 703	- 36	

<sup>1</sup> Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk), die Kernergebnisse und der Free Cashflow sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 156.

<sup>2</sup> 2013 beinhaltet einen Nettoumsatz von USD 565 Millionen und ein operatives Ergebnis von USD 239 Millionen aus der desinvestierten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik.

<sup>3</sup> Ohne die Auswirkungen der am 9. Januar 2014 veräußerten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik.

<sup>4</sup> Basierend auf dem Nettoumsatz 2013, unter Ausklammerung der veräußerten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik von USD 1 422 Millionen.

n.a. = nicht anwendbar

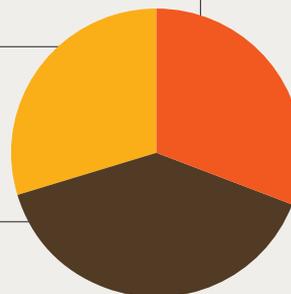
### VACCINES NETTOUMSATZ 2014 NACH BEREICHEN

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk<sup>1</sup>)

Influenza 476 / - 8%

Meningitis 454 / 41%

Travel/Pediatrics 607 / 11%



## Consumer Health

Novartis Consumer Health umfasst die Divisionen OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health. Beide machten 2014 grosse Fortschritte und waren mit wichtigen globalen Marken und der Wiedereinführung von Produkten erfolgreich.

# 4,3 Mrd.

Nettoumsatz 2014 dank kräftigen Wachstums strategischer Marken (USD)

Im Rahmen der Umgestaltung des Portfolios von Novartis wurde die Division Animal Health am 1. Januar 2015 an Eli Lilly verkauft. Zudem plant Novartis, ihr OTC-Geschäft mit dem Consumer-Healthcare-Geschäft von GlaxoSmithKline in einem Joint Venture zusammenzuführen, an dem sie mit 36,5% beteiligt bleibt. Die Division OTC entwickelt und verkauft ein breites Spektrum erschwinglicher und zuverlässiger Arzneimittel für die Selbstmedikation zahlreicher häufiger Beschwerden, während die Produkte von Animal Health das Leben von Tieren verlängern und verbessern.

### PERFORMANCE

Consumer Health verzeichnete 2014 eine Umsatzsteigerung um 5% (+8% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 4,3 Milliarden.

Ein entscheidender Wachstumstreiber im OTC-Bereich war *Voltaren*, die weltweit siebtgrößte frei verkäufliche Marke. Die Performance von Animal Health profitierte davon, dass *Sentinel* zur Prävention und Kontrolle von Parasiten bei Hunden in Nordamerika im Jahr 2013 wieder eingeführt worden war.

Das operative Ergebnis stieg gegenüber dem Vorjahr von USD 178 Millionen auf USD 470 Millionen. Dies war vor allem der höheren Bruttomarge infolge zusätzlicher Umsätze zu verdanken, aber auch den geringeren Aufwendungen für die Sanierung und Restrukturierung der Produktionsanlage in Lincoln, Nebraska (USA).

Das operative Kernergebnis verbesserte sich um 52% (+72% kWk) auf USD 452 Millionen. Die operative Kerngewinnmarge stieg um 3,3 Prozentpunkte auf 10,6% des Nettoumsatzes.

### OTC

Der Umsatz von OTC erreichte USD 3,1 Milliarden. Die Steigerung um 9% (kWk) gegenüber dem Vorjahr war dem starken Wachstum aller strategischen Marken zuzuschreiben, zu denen auch *Voltaren* (+22% kWk) zählt. In Nordamerika wurde ein zweistelliger Zuwachs erzielt, der vor allem dem verstärkten Absatz von *Voltaren* in Kanada und der Wiederaufnahme der Lieferungen von *Theraflu* in die USA im Juli zu verdanken war. Auch in den Wachstumsmärkten wurde mit zweistelligen Wachstumsraten (kWk) eine starke Performance verzeichnet, insbesondere in China und Brasilien. Auch das Geschäft in Russland erzielte ein solides Wachstum.

### Animal Health

Der Umsatz von Animal Health erreichte vor allem dank der Wiedereinführung von *Sentinel* in Nordamerika im Jahr 2013 USD 1,2 Milliarden (+5% kWk). Unabhängig von *Sentinel* entwickelte sich der Umsatz von Animal Health in den wichtigsten Märkten positiv. Der Umsatz mit den beiden nicht-steroidalen Entzündungshemmern *Deramaxx* und *Onsior* wuchs weiterhin kräftig.

### WEITERE INFORMATIONEN

Kurzfassung des Finanzberichts

[www.novartis.com/investors](http://www.novartis.com/investors)

### KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2014	2013	Veränderung in %	
			USD	kWk <sup>1</sup>
Nettoumsatz	4 279	4 064	5	8
Operatives Ergebnis	470	178	164	196
Operative Marge (%)	11,0	4,4		
Operatives Kernergebnis <sup>1</sup>	452	298	52	72
Operative Kernmarge (%)	10,6	7,3		
Forschung & Entwicklung (Kern) <sup>1</sup>	312	305	-2	-2
In % des Nettoumsatzes	7,3	7,5		
Free Cashflow <sup>1</sup>	288	208	38	
Nettobetriebsvermögen	1 762	1 677	5	

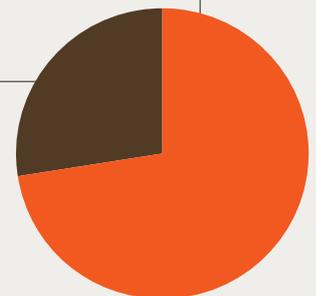
<sup>1</sup> Angaben in konstanten Wechselkursen (kWk), die Kernergebnisse und der Free Cashflow sind keine in den IFRS definierten Kennzahlen. Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 156.

### NETTOUMSATZ 2014 CONSUMER HEALTH

(in Mio. USD und Wachstum in % kWk<sup>1</sup>)

OTC 3 105 / 9%

Animal Health 1 174 / 5%



# INNOVATION



Der Wissenschaftler Eric M. Njunju bei der Vorbereitung von Proben im Tropical Disease Research Center (TDRC) des Ndola Central Hospital, Sambia. Prüfarzte des TDRC haben an den Malaria-Studien von Novartis und der Weltgesundheitsorganisation teilgenommen.



*Innovation ist für die Umsetzung unserer Strategie von entscheidender Bedeutung. Wir investieren erheblich in Forschung und Entwicklung, um neue Produkte zu schaffen, die den sich verändernden Bedürfnissen der Patienten, der medizinischen Fachkräfte und der Gesellschaft gerecht werden.*

---

**9,9 Mrd.**

Konzernausgaben für Forschung und Entwicklung im Jahr 2014, die 17,1% des Nettoumsatzes ausmachen (USD)

---

**> 200**

Laufende Forschungs- und Entwicklungsprojekte bei Novartis

## INNOVATION IM ÜBERBLICK

*Systematische Forschung treibt Innovation bei Novartis voran. Unsere Forscher arbeiten daran, wissenschaftliches Neuland zu erschliessen, unser Verständnis von Krankheiten zu vertiefen und neuartige Produkte mit signifikanten Vorteilen für die Patienten zu entwickeln. Wir konzentrieren uns auf Defekte in molekularen Signalwegen und auf Therapiebereiche mit dem grössten medizinischen Bedarf. Die wissenschaftlichen Möglichkeiten, um diesen Bedarf zu decken, sind in Reichweite. Davon sind wir überzeugt.*

Novartis investierte 2014 USD 9,9 Milliarden in die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente und Medizinprodukte. Dies entspricht 17,1% des Nettoumsatzes. Derzeit laufen mehr als 200 Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

Die Forschungs- und Entwicklungsteams arbeiten eng zusammen, um den Patienten so rasch wie möglich neue und bessere Medikamente anzubieten. In der Forschung suchen die Wissenschaftler nach neuen Wirkstoffen und identifizieren potenzielle neue Medikamente. Deren Wirkungsmechanismus wird anschliessend in kleinen klinischen Studien mit wenigen Patienten bestätigt. In der darauf folgenden klinischen Entwicklungsphase werden diese Arzneimittelkandidaten bei einer grösseren Zahl von Patienten untersucht.

### FORSCHUNG

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) sind der Innovationsmotor von Novartis. Mehr als 6 000 Wissenschaftler und Ärzte arbeiten vorrangig an Indikationsgebieten mit dem dringendsten Behandlungsbedarf und dem fundiertesten wissenschaftlichen Kenntnisstand.

Elementare Grundlage unserer Forschungsaktivitäten ist die Analyse molekularer Signalwege, des Kommunikationsnetzwerks im Zellinneren. Eine Störung oder ein Ungleichgewicht im Verlauf einer Signalkette kann zu Erkrankungen führen. Die Wissenschaftler der NIBR suchen nach neuen chemischen und biologischen Wirkstoffen, die solche Störungen oder Ungleichgewichte korrigieren können.

Unsere Kenntnisse über Signalwege dienen uns als Leitfaden für die Erforschung neuer Arzneimittel und tragen dazu bei, unsere Pipeline mit vielversprechenden neuen Medikamenten für ein breites Spektrum an Krankheiten zu füllen. So hat das Verständnis der Signalwege, die das Zellwachstum und die Zellteilung steuern, die Entwicklung von Krebsmedikamenten wie *Tasigna*, *Afinitor* und *Zykadia* entscheidend unterstützt. Und die Erkenntnisse über die Rolle des Proteins Interleukin-17A haben die Entwicklung von *Cosentyx* (früher AIN457) begünstigt. Es wurde im Dezember von der japanischen Gesundheitsbehörde zur Behandlung von Psoriasis (Schuppenflechte)

und Psoriasisarthritis (PsA) zugelassen, einer mit Psoriasis einhergehenden arthritischen Gelenkerkrankung bei Erwachsenen.

*Cosentyx* wird zudem für die Behandlung von Spondylitis ankylosans entwickelt, einer chronischen Entzündung der Wirbelsäulengelenke.

Bevor Wirkstoffe in die klinische Entwicklung eintreten, durchlaufen sie Proof-of-Concept-Studien. Diese kleinen Studien sollen erste Hinweise auf die Sicherheit und Wirksamkeit eines Wirkstoffs liefern und dazu beitragen, die vielversprechendsten Arzneimittelkandidaten zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Wenn möglich werden mehrere Krankheiten parallel untersucht, insbesondere wenn sie gemeinsame molekulare Signalwege aufweisen. Wenn eine Proof-of-Concept-Studie erfolgreich ist, wird in der Regel die vollständige klinische Entwicklung des Medikaments aufgenommen.

### KLINISCHE ENTWICKLUNG

Die Entwicklungsprozesse unterscheiden sich in den einzelnen Divisionen aufgrund der Verschiedenartigkeit ihrer Produkte: Bei der Arzneimittelentwicklung in der Division Pharmaceuticals, bei ophthalmologischen Pharmazeutika von Alcon und bei der Biosimilar-Entwicklung von Sandoz arbeiten die Wissenschaftler von Novartis mit praktizierenden Ärzten zusammen, um einen Entwicklungsplan zu erstellen. Wir beraten mit staatlichen Gesundheitsbehörden, wie wir den klinischen Nutzen eines Medikaments optimal definieren. Danach arbeiten wir mit Ärzten zusammen, um Patienten in Studien aufzunehmen und ihre Reaktionen auf ein Medikament in einem sorgfältig kontrollierten Rahmen zu untersuchen sowie dessen Sicherheit und therapeutische Wirkung überzeugend zu belegen.

Dieser Prozess ist langwierig und kann die Behandlung tausender Patienten erfordern. So dauerte die 2014 beendete PARADIGM-HF-Studie mit LCZ696 bei Patienten mit Herzinsuffizienz fünf Jahre und schloss über 8 400 Patienten ein.

Die Entwicklung von Generika bei Sandoz läuft in der Regel anders ab. Sandoz führt gewöhnlich kleine klinische Studien durch, um zu zeigen, dass die generische Version dem

*Elementare Grundlage unserer Forschungsaktivitäten ist die Analyse molekularer Signalwege, des Kommunikationsnetzwerks im Zellinneren*

25

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

6000

Wissenschaftler und Ärzte bilden das NIBR-Forschungsteam

ursprünglichen Markenpräparat therapeutisch äquivalent ist. Die Wissenschaftler von Alcon entwickeln in Zusammenarbeit mit Augenchirurgen und Forschungsinstituten neue augenmedizinische Produkte und chirurgische Instrumente. Zudem arbeiten sie mit verschiedenen Forschungseinrichtungen an der Entwicklung neuer Materialien für Kontaktlinsen.

**KREBSTHERAPIEN**

Nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation (WHO) war Krebs 2013 weltweit die zweithäufigste Todesursache. In den vergangenen Jahren wurden neue Therapien eingeführt, die das Leben mancher Krebspatienten verlängern konnten. Krebserkrankungen stellen jedoch weiterhin eine ernsthafte Bedrohung für die Gesundheit der Menschen dar.

Wissenschaftler arbeiten weiterhin daran, ihr Verständnis der Krebs auslösenden Mechanismen zu vertiefen. Dabei gewinnen sie Erkenntnisse über die Signalwege, die das Wachstum und die Teilung von Krebszellen steuern, sowie darüber, wie Krebszellen mit dem Immunsystem und anderen Elementen des Körpers interagieren. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich neue Möglichkeiten, gegen Krebserkrankungen vorzugehen.

**Zielgerichtete Therapien**

Im Bereich von Therapien, die gezielt in spezifische Signalwege eingreifen und so das Wachstum von Krebszellen blockieren, hat Novartis über viele Jahre hinweg starke Kompetenzen

aufgebaut. Wir erforschen zurzeit mehr als 25 biologische Signalwege, die mit dem Fortschreiten von Krebserkrankungen in Zusammenhang stehen.

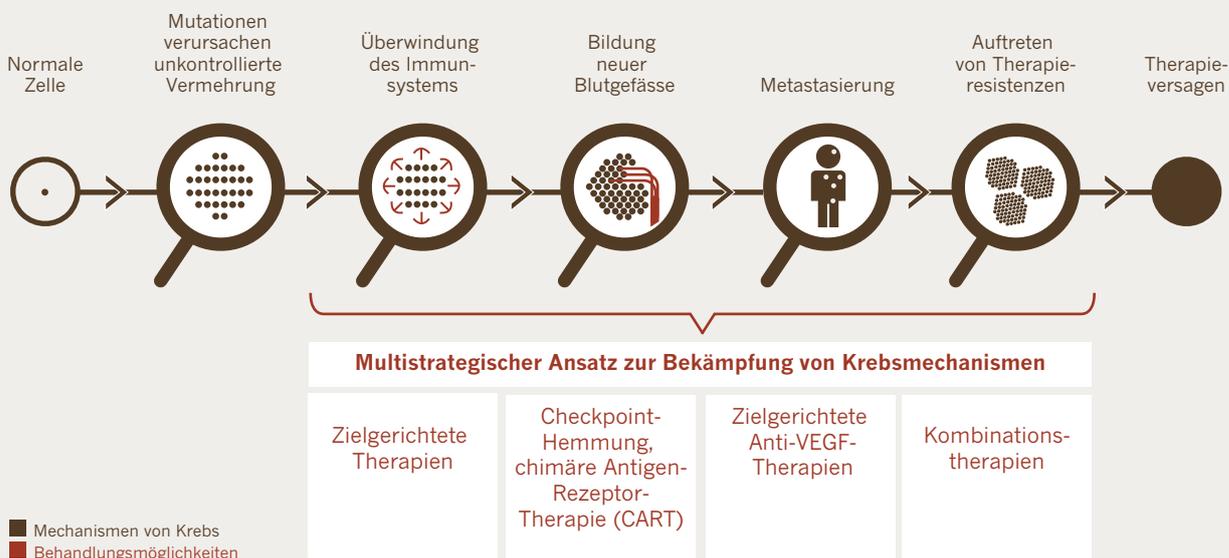
Zu den jüngsten Erfolgen mit diesem Ansatz zählt die Zulassung von *Zykadia* (Ceritinib, früher LDK378), einem ALK-Inhibitor (anaplastische Lymphom-Kinase, ALK) für Patienten mit nicht-kleinzelligen Lungenkarzinomen, die auf andere Behandlungen nicht angesprochen hatten. Bei den Patienten, die *Zykadia* als ersten ALK-Inhibitor erhielten, wurde im Durchschnitt 18 Monate lang kein Fortschreiten ihrer Krebserkrankung verzeichnet. Dies ergab eine kürzlich durchgeführte Studie.

Die Zulassung von *Zykadia* weniger als dreieinhalb Jahre nach Aufnahme des ersten Studienteilnehmers macht deutlich, welche Möglichkeiten ein stark zielgerichteter Ansatz der Arzneimittelentwicklung bietet.

Zudem setzen wir in Zusammenarbeit mit dem US-amerikanischen Partner Incyte Corporation die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für *Jakavi* (Ruxolitinib) fort. Der JAK-Inhibitor (Januskinase, JAK) ist bereits für Patienten mit Myelofibrose zugelassen, einer seltenen, schwer beeinträchtigenden Form von Blutkrebs. Wie Daten aus der Nachbeobachtung der zulassungsrelevanten Myelofibrose-Studien zeigten, senkte die Behandlung mit *Jakavi* das Sterberisiko, liess die Vergrösserung der Milz (ein Hauptmerkmal der Myelofibrose) nachhaltig zurückgehen und verbesserte dabei die Lebensqualität der Patienten. *Jakavi* wurde auch in

**ENTSTEHUNG UND BEHANDLUNGSMÖGLICHKEITEN VON KREBS**

Wissenschaftler entschlüsseln, wie Krebs entsteht, und entwickeln neue Behandlungsmöglichkeiten für Patienten – wie zielgerichtete Therapien und Immuntherapien.



# INNOVATION IM ÜBERBLICK

Fortsetzung

einer Phase-III-Studie zur Behandlung von Polycythaemia vera untersucht. Bei dieser seltenen Form von Blutkrebs produziert der Körper zu viele rote Blutkörperchen. Den Studienergebnissen zufolge kontrollierte Jakavi die Menge der roten Blutkörperchen im Verhältnis zur Gesamtblutmenge besser als die beste verfügbare Therapie. Gestützt auf diese Daten wurden bei Gesundheitsbehörden weltweit Zulassungsanträge für die Anwendung von *Jakavi* bei Patienten mit Polycythaemia vera eingereicht.

## Zell- und Immuntherapie

Die Zelltherapie ist ein revolutionärer Ansatz der Krebsbehandlung, bei dessen Erforschung Novartis eine führende Rolle spielt. In Zusammenarbeit mit der University of Pennsylvania in den USA leistet Novartis Pionierarbeit bei der Entwicklung von Technologien auf der Basis von T-Zellen mit chimären Antigenrezeptoren (CART). Bei dieser Zelltherapie werden die weissen Blutkörperchen der Patienten so umprogrammiert, dass sie Krebszellen erkennen und zerstören können.

Novartis ist davon überzeugt, dass das CART-Programm Therapien für verschiedene Krebsarten hervorbringen könnte. Der derzeit führende Kandidat ist CTL019, das für die Behandlung akuter lymphoblastischer Leukämie entwickelt wird und von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) im vergangenen Juli als therapeutischer Durchbruch eingestuft wurde.

Einen weiteren Schwerpunkt bilden Checkpoint-Inhibitoren der nächsten Generation – Antikörper, die immunhemmende Signale ausschalten, mit denen sich Tumoren vor dem körpereigenen Immunsystem verstecken. Im Februar 2014 übernahm Novartis das Biotechnologieunternehmen CoStim, das solche Antikörper entwickelt.

Vorliegende Daten deuten darauf hin, dass die Kombination zielgerichteter Therapien mit Immuntherapien die Behandlungsergebnisse verbessern kann. Unser umfangreiches Portfolio an zielgerichteten Therapien bietet verschiedene Möglichkeiten zur Entwicklung dieser Kombinationstherapien, sowohl intern als auch in Kooperation mit anderen Unternehmen.

Im Oktober vereinbarte Novartis eine klinische Zusammenarbeit mit Bristol-Myers Squibb, um die drei zielgerichteten Lungenkrebstherapien von Novartis – *Zykadia*, EGF816 und INC280 – in Kombination mit einer immunonkologischen Substanz von Bristol-Myers Squibb zu untersuchen.

## HERZ-KREISLAUF-ERKRANKUNGEN

Herz-Kreislauf-Erkrankungen sind mit schätzungsweise 17,3 Millionen Todesfällen pro Jahr weltweit die häufigste Todesursache. Diese Krankheiten stehen in Verbindung mit alters- und lebensstilbedingten Faktoren wie Ernährung, Bewegung und Rauchen. Obwohl Herzinfarkte, Schlaganfälle und kardiovaskulär bedingte Todesfälle durch chirurgische Eingriffe und innovative Medikamente reduziert werden konnten, gab es in den vergangenen 20 Jahren kaum Fortschritte in der Behandlung von Herzinsuffizienz. Sie ist bei über 65-Jährigen nach wie vor die Hauptursache für eine Einweisung ins Krankenhaus.

Bei Herzinsuffizienz ist das Herz des Patienten nicht in der Lage, ausreichend Blut durch den Körper zu pumpen, um die Organe angemessen zu versorgen. Zu den Symptomen zählen Atemnot, Erschöpfung und geschwollene Füße und Beine.

Novartis entwickelt gegenwärtig zwei vielversprechende Medikamente gegen Herzinsuffizienz.

LCZ696, ein Prüfmedikament zur Behandlung chronischer Herzinsuffizienz, senkte das Sterberisiko um 20% und die Hospitalisierungsrate um 23%. Dies ergab eine im März veröffentlichte Studie zu LCZ696 bei Herzinsuffizienz-Patienten mit verminderter Ejektionsfraktion, deren Herz mit unzureichender Kraft kontrahiert und weniger Blut auswirft. Mit über 8 400 Patienten in 47 Ländern war dies die bislang grösste Studie zu Herzinsuffizienz. Die Studie wurde vorzeitig beendet, nachdem Zwischenergebnisse gezeigt hatten, dass das Medikament deutlich wirksamer war als der Therapiestandard Enalapril. Gestützt auf diese Erkenntnisse haben wir in der EU und den USA die Zulassungsanträge für LCZ696 zur Behandlung von Herzinsuffizienz-Patienten mit verminderter Ejektionsfraktion eingereicht. Zudem wurde eine grosse klinische Studie mit LCZ696 bei Patienten mit einer anderen Form von Herzinsuffizienz gestartet.

RLX030 (Serelaxin) ist ein neuartiges Medikament gegen akute Herzinsuffizienz – seit über zehn Jahren die erste neue Therapie für diese grosse Patientengruppe. Phase-II- und Phase-III-Studien deuten darauf hin, dass RLX030 das Leben von Patienten mit akuter Herzinsuffizienz verlängern kann. Zurzeit läuft eine neue Studie mit 6 300 Patienten, um diese Hypothese zu prüfen. Diese zweite Phase-III-Studie wird auf Anforderung der Zulassungsbehörden durchgeführt, um weitere Belege für die Wirksamkeit von RLX030 zu liefern.

# 20%

Senkung des Risikos kardiovaskulär bedingter Todesfälle in einer Studie mit LCZ696

# 8 400

Patienten nahmen an der PARADIGM-HF-Studie mit LCZ696 teil, der bisher grössten Studie mit einem Präparat gegen Herzinsuffizienz

**DIVISION PHARMACEUTICALS — WICHTIGE ERGEBNISSE KLINISCHER STUDIEN 2014**

Zusammenfassung der Ergebnisse wichtiger klinischer Studien, die im Lauf des Jahres durchgeführt wurden, einschliesslich positiver und negativer Ergebnisse

Produkt/ Wirkstoff	Indikation	Studie (Phase)	Ergebnis
<i>Afinitor</i>	Fortgeschrittener neuroendokriner Tumor der Bauchspeicheldrüse (pNET)	RADIANT-3 (Phase III)	<i>Afinitor</i> plus bestmögliche unterstützende Behandlungsmassnahmen (BSC) führten zu einem mittleren Gesamtüberleben (Median) von 44 Monaten, was in kontrollierten klinischen Studien für fortgeschrittene progressive pNET beispielsweise ist, verglichen mit 37,7 Monaten mit Placebo plus BSC. Die Differenz von sechs Monaten war klinisch relevant, aber statistisch nicht signifikant (85% der Patienten wechselten von der Placebo-Gruppe in die <i>Afinitor</i> -Gruppe).
<i>Afinitor</i>	HER2-positiver fortgeschrittener Brustkrebs	BOLERO-1 (Phase III)	<i>Afinitor</i> in Kombination mit der Standardtherapie Trastuzumab/Paclitaxel ergab bei der gesamten Studienpopulation von Patientinnen mit unbehandeltem HER2-positivem, fortgeschrittenem Brustkrebs (mit beliebigem Hormonrezeptor-Status) keinen Vorteil in Bezug auf das progressionsfreie Überleben (PFS). In der Hormonrezeptor-negativen Subpopulation war das zweite primäre Ziel, die Differenz des mittleren PFS (Median), ebenfalls statistisch nicht signifikant. Die Zugabe von <i>Afinitor</i> war jedoch mit einem klinisch relevanten PFS-Vorteil von $\geq 7$ Monaten im Vergleich zur Kontrollgruppe assoziiert. Die Ergebnisse sprechen für eine weitere Erforschung des PI3K/AKT/mTOR-Signalwegs in dieser Patientinnenpopulation.
<i>Cosentyx</i> (Secukinumab, früher AIN457)	Moderate bis schwere Psoriasis	ERASURE, FIXTURE, FEATURE, JUNCTURE (Phase III)	In vier Phase-III-Studien mit mehr als 2 400 Patienten mit mittelschwerer bis schwerer Plaque-Psoriasis zeigte <i>Cosentyx</i> (150 mg und 300 mg) eine überlegene Wirkung gegenüber Placebo. Mehr als 70% der mit 300 mg <i>Cosentyx</i> behandelten Patienten erreichten nach 16 Wochen Psoriasis Area and Severity Index (PASI)-90 oder PASI-100. Dieses Ansprechen wurde bei der Mehrheit der Patienten bis Woche 52 aufrechterhalten. <i>Cosentyx</i> (300 mg) erwies sich auch gegenüber Enbrel® (Etanercept) als überlegen: PASI-90 von 72,4% gegenüber 31,3% in Woche 16. In Form einer Fertigspritze oder eines Autoinjektors verabreicht zeigte <i>Cosentyx</i> eine vergleichbare Wirkung. Insgesamt wies <i>Cosentyx</i> ein vorteilhaftes Sicherheitsprofil auf.
<i>Cosentyx</i>	Moderate bis schwere Psoriasis	CLEAR (Phase IIIb)	<i>Cosentyx</i> (300 mg) erwies sich gegenüber Stelara® (Ustekinumab) als überlegen hinsichtlich PASI-90 in Woche 16 bei Patienten mit mittelschwerer bis schwerer Plaque-Psoriasis und zeigte überlegene Wirksamkeit gegenüber Stelara® hinsichtlich PASI-75 in Woche 4. Die Ergebnisse zur Sicherheit entsprachen früheren klinischen Phase-III-Studien mit <i>Cosentyx</i> und zeigten nur minimale Unterschiede im Vergleich zu Ustekinumab.
<i>Cosentyx</i>	Psoriasisarthritis (PsA)	FUTURE I, FUTURE 2 (Phase III)	In placebo-kontrollierten Phase-III-Studien zu Psoriasisarthritis wurden primäre und wichtige sekundäre Endpunkte erreicht, unter anderem auch Besserung der Erkrankung peripherer Gelenke und Prävention von Gelenkschäden, wobei gleichzeitig ein fast symptomfreies Hautbild (PASI-90) erzielt wurde. Dabei wurden keine neuen Sicherheitsaspekte festgestellt.
<i>Cosentyx</i>	Spondylitis ankylosans	MEASURE I, MEASURE 2 (Phase III)	In placebo-kontrollierten Phase-III-Studien zu Spondylitis ankylosans wurden mit <i>Cosentyx</i> (150 mg) primäre und wichtige sekundäre Endpunkte erreicht: u.a. Verbesserungen der Anzeichen und Symptome (ASAS 20/40) und damit verbundene Verbesserungen körperlicher Funktionen und der Lebensqualität. Dabei wurden keine neuen Sicherheitsaspekte festgestellt.
Secukinumab (AIN457)	Rheumatoide Arthritis (RA)	F2309 (Phase III)	Diese Studie untersuchte zwei subkutane Dosierungen von Secukinumab (75 mg und 150 mg) gegenüber Placebo und Abatacept bei RA-Patienten, die unzureichend auf Anti-TNF-Alpha-Biologika ansprachen. Die 150-mg-Dosis zeigte gegenüber Placebo eine überlegene Wirkung in Bezug auf den primären Endpunkt (ACR-20 nach sechs Monaten), blieb aber numerisch unter den Ergebnissen von Abatacept. Dabei wurden keine neuen Sicherheitsaspekte festgestellt.
CTL019	Rezidierte/refraktäre akute lymphoblastische Leukämie bei Erwachsenen und Kindern	ENSIGN (Kinder) COMMODORE (Erwachsene) (Phase I)	Wie im New England Journal of Medicine berichtet, erreichten 27 von 30 Patienten bzw. 90% eine vollständige Remission.
<i>Gilenya</i>	Primär progrediente multiple Sklerose	INFORMS (Phase III)	Der primäre Endpunkt wurde nicht erreicht. Es zeigte sich kein signifikanter Unterschied zwischen Fingolimod und Placebo bezüglich einer Kombination von Behinderungsparametern. Die Ergebnisse zur Sicherheit entsprachen dem gut definierten Sicherheitsprofil von Fingolimod bei schubförmig verlaufender multipler Sklerose.
<i>Jakavi</i>	Polycythaemia vera (PV) mit Resistenz oder Unverträglichkeit gegenüber Hydroxyharnstoff	RESPONSE (Phase III)	Patienten erreichten unter <i>Jakavi</i> eine bessere Kontrolle der Krankheit: Bei 77% wurde eine Kontrolle des Hämatokrits oder Milzverkleinerung beobachtet, gegenüber 20% der Patienten unter der besten verfügbaren Therapie. Fast die Hälfte der mit Ruxolitinib behandelten Patienten verzeichnete einen Rückgang beeinträchtigender PV-Symptome um 50% oder mehr, verglichen mit 5% unter der besten verfügbaren Therapie.
LBH589	Rezidiertes oder rezidiertes und refraktäres multiples Myelom	PANORAMA-1 (Phase III)	Die Gabe von LBH589 zusätzlich zu Bortezomib und Dexamethason senkte das Risiko der Krankheitsprogression um 37% gegenüber Bortezomib plus Dexamethason alleine. Die Patienten in der LBH589-Gruppe erzielten im Vergleich zu den Patienten in der Placebo-Gruppe eine statistisch signifikante und klinisch relevante Verlängerung des mittleren progressionsfreien Überlebens (Median) um vier Monate. Die Zugabe von LBH589 führte auch zu einem klinisch bedeutsamen Anstieg der Rate des vollständigen oder fast vollständigen Ansprechens sowie der Dauer des Ansprechens.
LCZ696	Chronische Herzinsuffizienz mit reduzierter Ejektionsfraktion (HF-REF)	PARADIGM-HF (Phase III)	Senkte bei Patienten mit Herzinsuffizienz und eingeschränkter Ejektionsfraktion im Vergleich zum ACE-Hemmer Enalapril das kardiovaskuläre bedingte Sterberisiko um 20%, die Klinikeinweisungen wegen Herzinsuffizienz um 21% sowie die Gesamtsterberate um 16%. Insgesamt war eine Risikosenkung um 20% beim primären Endpunkt zu verzeichnen, einem kombinierten Wert aus den Zahlen kardiovaskulär bedingter Todesfälle und Krankenhausaufenthalte aufgrund von Herzinsuffizienz.
<i>Signifor</i> LAR	Akromegalie	PAOLA (Phase III)	<i>Signifor</i> bot eine überlegene Wirksamkeit bei Akromegalie-Patienten, deren Krankheit durch Somatostatinanaloge der ersten Generation nicht ausreichend kontrolliert wurde. Die Patienten erzielten, gemessen am Spiegel des Wachstumshormons und des insulinähnlichen Wachstumsfaktors 1, eine stärkere biochemische Kontrolle als bei der fortgesetzten Behandlung mit den Somatostatinanaloge der ersten Generation.
<i>Xolair</i>	Chronische spontane Urtikaria (CSU)	ASTERIA I, ASTERIA II, GLACIAL (Phase III)	Alle primären und vordefinierten Endpunkte wurden erreicht, einschliesslich schneller Juckreizlinderung. Juckreiz und Nesselsucht besserten sich signifikant. In vielen Fällen verschwanden die Symptome vollständig.
<i>Zykadia</i> (Ceritinib; LDK378)	Fortgeschrittenes anaplastisches-Lymphom-Kinase-positives (ALK+) nichtkleinzelliges Lungenkarzinom (NSCLC)	ASCEND-1 (Phase I)	In einer zulassungsrelevanten Studie wurden bei allen Patienten unabhängig von einer vorherigen ALK-Therapie eine Gesamtansprechrate von 61,8% und ein mittleres progressionsfreies Überleben (Median) von neun Monaten erreicht. Patienten, die mit Gehirnmastasen in die Studie aufgenommen wurden, sprachen auf die Behandlung mit <i>Zykadia</i> ebenfalls an. Dies deutet darauf hin, dass <i>Zykadia</i> eine Wirkung gegen Gehirnmastasen zeigte. Patienten, die <i>Zykadia</i> als ersten ALK-Inhibitor erhielten, lebten im Mittel (Median) mehr als 18 Monate ohne Krebsprogression.

**ATEMWEGSEKRANKUNGEN**

Atemwegserkrankungen gehören zu den häufigsten Ursachen für Todesfälle, Behinderungen und eine verminderte Lebensqualität von hunderten Millionen Menschen weltweit. Novartis entwickelt unter anderem Lösungen für Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) und Asthma, zwei grosse und wachsende Probleme der öffentlichen Gesundheit.

COPD umfasst mehrere chronische Lungenerkrankungen, bei denen die Ein- und Ausatmung behindert ist. Nach Angaben der WHO betrifft COPD rund 210 Millionen Menschen und wird sich bis 2020 zur weltweit dritthäufigsten Todesursache entwickeln. Da viele Patienten trotz Behandlung mit bestehenden Medikamenten unter beeinträchtigenden Symptomen leiden, werden neue Behandlungsoptionen für COPD benötigt.

# INNOVATION IM ÜBERBLICK

Fortsetzung

Wir entwickeln verschiedene Wirkstoffe und mehrere Behandlungsoptionen, um COPD-Patienten zu helfen, ihre täglichen Symptome besser kontrollieren und Krankheitsschübe reduzieren zu können.

Eine dieser Optionen ist *Ultibro Breezhaler* (QVA149), ein Medikament mit zwei Wirkstoffen. Bei Patienten mit mittelschwerer bis schwerer COPD reduzierte *Ultibro Breezhaler* Krankheitschübe gegenüber der derzeitigen Standardbehandlung um 31%. Dies geht aus den Ergebnissen einer grossen klinischen Studie hervor, die im September vorgestellt wurden. In Europa und Japan ist das Präparat bereits zugelassen. Der Zulassungsantrag für die USA wurde im Dezember eingereicht.

Rund 235 Millionen Menschen leiden weltweit an Asthma. Die Krankheit stellt in allen Ländern ein Gesundheitsproblem dar, fordert jedoch in Ländern mit niedrigem Einkommen die meisten Todesfälle. Derzeit laufen zwei Phase-II-Studien mit zwei neuartigen Therapien für Asthma. Geprüft werden dabei QGE031 in der Behandlung von allergischen Erkrankungen und QAW039 in der Behandlung von Asthma sowie atopischer Dermatitis.

Zudem untersuchen wir neue Therapien für andere schwere Atemwegserkrankungen wie Mukoviszidose, Lungenfibrose und Lungengefässerkrankungen.

## IMMUNOLOGIE UND DERMATOLOGIE

Störungen des Immunsystems sind häufig und betreffen meist Gelenke, Bindegewebe, Haut

und innere Organe. Sie sind nicht zuletzt aufgrund ihrer teilweise schweren Auswirkungen von Bedeutung. Sie können die Lebensqualität der Patienten ernsthaft beeinträchtigen und deren Lebenserwartung unter Umständen deutlich verkürzen.

Novartis verfügt über mehr als 20 Substanzen in verschiedenen Entwicklungsphasen, die der Behandlung einer Reihe dermatologischer und rheumatologischer Erkrankungen dienen sollen.

*Cosentyx* (früher AIN457) wurde in Japan zur Behandlung von Psoriasis und Psoriasisarthritis zugelassen. Auch von beratenden Gremien in der EU und den USA wurde *Cosentyx* für die Behandlung mittelschwerer bis schwerer Psoriasis empfohlen.

Im Oktober konnten wir Daten aus Phase-III-Studien zu Psoriasis vorlegen, wonach die Behandlung mit *Cosentyx* bei Psoriasis-Patienten unabhängig von der Schwere der Erkrankung bei Behandlungsbeginn ein klares Hautbild bewirkte. *Cosentyx* ist ein humaner monoklonaler Antikörper, der auf Interleukin-(IL-) 17a abzielt. Dieses Protein fördert Entzündungsprozesse und spielt eine zentrale Rolle bei der Entwicklung von Psoriasis und entzündlichen arthritischen Erkrankungen, einschliesslich Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans.

Die Phase-III-Studien mit *Cosentyx* bei Psoriasisarthritis und Spondylitis ankylosans verliefen positiv. Im Rahmen zweier Phase-III-Studien zu Spondylitis ankylosans verbesserten sich die Symptome bei mehr als 60% der

*In einer Studie klärte Cosentyx (früher AIN457) konsequent das Hautbild von Psoriasis-Patienten, unabhängig von der Schwere der Erkrankung bei Therapiebeginn*

# 20

Wirkstoffe in verschiedenen Entwicklungsphasen für eine Reihe von dermatologischen und rheumatologischen Erkrankungen



Dr. Ricardo Dolmetsch, Leiter des neurowissenschaftlichen Bereichs der Novartis Institutes for BioMedical Research, schaut seiner Kollegin Sravya Kommineni bei Arbeiten in der Stammzellenforschung zu.

*Die WHO schätzt, dass jeder vierte Mensch im Lauf seines Lebens von psychischen oder neurologischen Störungen betroffen ist*

Patienten signifikant. Auch in zwei Phase-III-Studien zu Psoriasisarthritis verbesserte *Cosentyx* die Anzeichen und Symptome der Erkrankung, trug dazu bei, dem Fortschreiten struktureller Gelenkschäden vorzubeugen, und bewahrte ein klares Hautbild. Zulassungsanträge für diese beiden Indikationen sollen 2015 weltweit eingereicht werden.

Im Jahr 2014 haben wir in der EU, der Schweiz, Australien und den USA die Zulassung für LDE225 (Sonidegib) beantragt – einen Wirkstoff zur Behandlung des fortgeschrittenen Basalzellkarzinoms. Dies ist die häufigste Form von Hautkrebs. Sie macht 80% der nicht-melanozytären Hautkrebserkrankungen aus. Der Zulassungsantrag stützt sich auf positive Ergebnisse von Phase-III-Studien. Dabei wurde bei Patienten mit lokal fortgeschrittenem oder metastasierendem Basalzellkarzinom unter der Behandlung mit LDE225 eine deutliche und anhaltende Schrumpfung des Tumors verzeichnet.

Wir entwickeln zudem einen neuen Wirkstoff zur Behandlung der häufigsten Form von Ekzemen, der atopischen Dermatitis. Die Krankheit tritt bei 10–20% der Kinder auf und kann schwer und anhaltend sein, wenn nur begrenzte wirksame Behandlungsoptionen vorhanden sind. Eine positive Proof-of-Concept-Studie mit QAW039 im Jahr 2014 belegte dessen Wirksamkeit bei erwachsenen Patienten mit mittelschwerer bis schwerer atopischer Dermatitis. Bei fast der Hälfte der Studienteilnehmer verbesserten sich die Hautläsionen um mindestens 50%.

Neuartige therapeutische Ansatzpunkte (Targets) für zahlreiche andere Krankheiten befinden sich in früheren Entwicklungsphasen, unter anderem in den Bereichen Transplantation und allergische Erkrankungen.

## NEUROLOGIE

Funktionsstörungen des Gehirns stellen für die Betroffenen, deren Familien und die Gemeinschaft eine schwere Belastung dar. Neurologische Erkrankungen – einschliesslich Formen von Demenz und psychischer Störungen wie Depressionen, Schizophrenie und bipolare Störungen – sind weltweit die Hauptursache für Behinderungen, sowohl in den Entwicklungs- als auch in den Industrieländern. Nach Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) ist jeder vierte Mensch im Laufe seines Lebens einmal von psychischen oder neurologischen Störungen betroffen.

Die Arbeit der NIBR konzentriert sich auf die Identifizierung neuer Therapien für neurodegenerative Erkrankungen wie die Alzheimerkrankheit sowie psychiatrische Erkrankungen wie Autismus und Schizophrenie. Obwohl sich die Forschung in den vergangenen Jahrzehnten ausgiebig mit diesen Erkrankungen befasst hat,

gab es nur wenige neue Therapien. Wir nutzen Fortschritte in der Humangenetik, neue bildgebende Technologien und andere neuartige Ansätze, um Störungen des Gehirns besser zu verstehen und neue Therapien zu entwickeln und zu testen.

Im Rahmen eines von uns entwickelten neuen Ansatzes werden induzierte pluripotente Stammzellen eingesetzt, um präklinische Modelle von Erkrankungen des menschlichen Gehirns im Labor zu erstellen. Mit Hilfe dieses „brain in a dish“ genannten Ansatzes („das Gehirn in der Petrischale“) sind Wissenschaftler in der Lage, aus den Hautzellen von Patienten mit neuropsychiatrischen Erkrankungen Nervenzellen zu generieren. Diese Zellen bieten die einzigartige Chance, die molekularen Signalwege zu untersuchen, die neurologische Erkrankungen verursachen. So können Wissenschaftler der NIBR auch das Ansprechen der Gehirnzellen des Patienten auf potenzielle Behandlungsmöglichkeiten untersuchen.

## Multiple Sklerose

Wir suchen weiterhin nach Behandlungsmöglichkeiten für fortschreitende Formen von multipler Sklerose (MS), für die es keine zugelassenen Therapien gibt. Berichte deuten darauf hin, dass eine erhöhte Produktion des Proteins IL-17 bei MS-Patienten mit einer verstärkten klinischen Aktivität der Krankheit einhergeht. Deshalb erforschen wir die potenzielle neue MS-Therapie CJM112, die auf IL-17 abzielt.

BAF312 (Siponimod) wird als neue oral zu verabreichende Therapie für sekundär progrediente multiple Sklerose untersucht. Diese beginnt mit einer schubförmig verlaufenden Form der Erkrankung, auf die eine scheinbare Linderung der Symptome folgt, und verläuft später progredient. BAF312 ist ein S1P-Inhibitor, der weisse Blutkörperchen daran hindert, die Lymphknoten zu verlassen und das zentrale Nervensystem zu erreichen. Er wird zurzeit in Phase-III-Studien untersucht.

## Alzheimerkrankheit

Die derzeit verfügbaren Therapien für die Alzheimerkrankheit kontrollieren die Symptome, haben jedoch keinen wesentlichen Einfluss auf den Verlauf der Erkrankung. Im Juli initiierte Novartis in Zusammenarbeit mit dem Banner Alzheimer's Institute eine wegweisende Studie, um zwei Therapien zu prüfen, die möglicherweise die Entstehung der Krankheit verhindern.

In dieser Studie soll bei zwei Substanzen von Novartis, CAD106 und einem Beta-Sekretase-Inhibitor, untersucht werden, ob sie die Ablagerung von Eiweisspartikeln begrenzen können, die mit der Entstehung der Alzheimerkrankheit verbunden ist.

An der Studie sollen Menschen teilnehmen, die ein genetisches Risiko aufweisen, an Alzheimer

# INNOVATION IM ÜBERBLICK

Fortsetzung

zu erkranken. Dabei soll untersucht werden, ob der Verlust der kognitiven Funktionen verhindert werden kann, wenn eines der beiden Präparate vor dem Einsetzen der Krankheit verabreicht wird.

## Muskelschwund

BYM338 (Bimagrumab) wird für die Behandlung der sporadischen Einschlusskörpermyositis (sIBM) entwickelt, einer seltenen, potenziell lebensbedrohlichen Muskelschwunderkrankung. Betroffene Patienten haben zunehmend Probleme beim Gehen, mit der Feinmotorik der Hände und beim Schlucken. So kommt es zu Stürzen und Verletzungen. Bisher gibt es keine wirksamen Behandlungsmöglichkeiten für die Erkrankung.

Bimagrumab wird neben anderen Indikationen auch für die Rehabilitation nach Hüftfrakturen entwickelt. Hüftfrakturen sind schwere Sturzverletzungen, die häufig zu einer langfristigen funktionalen Beeinträchtigung, zum Verlust der Unabhängigkeit und zu einem erhöhten Sterberisiko führen. Die Behandlung umfasst in der Regel eine Operation und einen Krankenhausaufenthalt, an den sich oft eine langwierige Rehabilitation anschließt. Die Behandlung mit einem muskelaufbauenden Medikament in der Genesungsphase könnte die Wiederherstellung der Muskelmasse und -kraft beschleunigen und die motorischen Funktionen allgemein verbessern.

## INFEKTIONSKRANKHEITEN

Infektionen zählen weiterhin weltweit zu den häufigsten Krankheits- und Todesursachen. Neue Medikamente gegen übertragbare Krankheiten, die in Entwicklungsländern verheerende Folgen haben können, werden dringend benötigt. Dabei geht es auch darum, der wachsenden Bedrohung durch Arzneimittelresistenzen zu begegnen.

Novartis konzentriert sich besonders auf Malaria, die jährlich mehr als 600 000 Todesopfer fordert, vor allem unter Kindern in Afrika. Seit mehr als zehn Jahren spielt Novartis im Kampf gegen Malaria eine führende Rolle. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit zwei neuen Wirkstoffen in klinischen Phase-II-Studien und einem Wirkstoff-Target in der vorklinischen Entwicklung eine der umfangreichsten Pipelines unserer Branche gegen Malaria aufbauen. So tragen wir auch dazu bei, das zunehmende Problem der Arzneimittelresistenzen anzugehen.

KAE609 (Cipargamin) ist seit mehr als 20 Jahren der erste Arzneimittelkandidat mit einem neuartigen Wirkungsmechanismus, der die Phase II der klinischen Entwicklung erreicht hat. Studien sprechen für sein Potenzial Malaria zu behandeln und deren Übertragung zu verhin-

dern. Wir erforschen dieses Potenzial auch in Form einer Einzeldosis-Kombinationstherapie.

Mit dem zweiten Wirkstoff KAF156 kann Malaria behandelt und verhindert werden. Er zielt auf Blut- und Leberstadien des Erregers und greift den Parasiten damit in beiden Phasen seines Reproduktionszyklus an. Da Resistenzen gegen Malariamedikamente in Südostasien zunehmen, könnten KAE609 und KAF156 Alternativen zu bestehenden Therapien darstellen.

Zudem laufen die Forschungsarbeiten an P14K, einem neuartigen Ansatzpunkt für die Entwicklung von Wirkstoffen gegen Malaria. Wirkstoffe, die dieses Target hemmen, besitzen das Potenzial, Malaria vorzubeugen, zu behandeln und die Übertragung zu verhindern. Die Forschung auf diesem Gebiet wird fortgesetzt.

Einen weiteren Schwerpunktbereich unserer Forschung bilden die zunehmenden Resistenzen gegen Antibiotika. Die Wissenschaftler der NIBR suchen nach neuartigen Antibiotika gegen multiresistente, gramnegative Bakterien. Diese besitzen zwei Membranen, deren äussere weitgehend undurchlässig ist. Zusätzlich sind sie mit Molekülen ausgestattet, die das Eindringen von Stoffen in die Zelle verhindern. Viele Antibiotika müssen beide Membranen überwinden, um wirken zu können. Das Forschungsteam für Infektionskrankheiten der NIBR verfolgt bei der Suche nach neuen antimikrobiellen Wirkstoffen zahlreiche genetische und biochemische Ansätze.

## AUGENHEILKUNDE

In der Augenheilkunde arbeiten die Novartis Division Alcon und ihr Bereich für ophthalmologische Pharmazeutika mit Augenspezialisten weltweit zusammen, um in drei Schwerpunktbereichen neue Produkte zu entwickeln: pharmazeutische Therapien für chronische Erkrankungen wie altersbedingte Makuladegeneration (AMD) und Glaukom sowie andere ophthalmologische Indikationen, zum Beispiel Trockenheit, Entzündungen, Allergien und Infektionen der Augen; chirurgische Geräte und Plattformen für die Behandlung von Patienten mit grauem Star und Netzhauterkrankungen wie Netzhautablösung sowie Refraktionsfehlern, beispielsweise Kurzsicht oder Weitsichtigkeit und Hornhautverkrümmung (Astigmatismus); andere ophthalmologische Produkte wie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenspiegelösungen. Unsere Innovationen in diesen Bereichen beruhen auf unserem starken Engagement in Forschung und Entwicklung sowie auf unserer Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen, Chirurgen und Technologieunternehmen wie Google.

# 600 000

Menschen sterben jährlich an Malaria – wir verfügen über eine starke Pipeline neuer Medikamente

*Alcon findet neue Wege, um die augenmedizinische Versorgung weltweit zu verbessern. Ein Beispiel dafür ist unsere Zusammenarbeit mit Google[x] an der „Smart Lens“-Technologie*

Nur wenige Unternehmen, darunter Sandoz, beherrschen bisher den schwierigen Prozess der Entwicklung von Biosimilars

## 6

Biosimilars von Sandoz befinden sich in Phase-III-Studien oder im Zulassungsverfahren

### Ophthalmologische Pharmazeutika

Im Dezember startete Alcon Phase-III-Studien mit RTH258, einem Wirkstoff der nächsten Generation zur Hemmung des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors (VEGF), der zu einer noch besseren Behandlung von feuchter Makuladegeneration (AMD) beitragen könnte. Bei dieser Erkrankung wachsen Blutgefäße in die Netzhaut ein, die diese schädigen und zunehmend das zentrale Gesichtsfeld verdecken. Die Zulassung von RTH258 würde unser Medikamentenportfolio für Netzhauterkrankungen erweitern, das bereits *Lucentis* (Ranibizumab) beinhaltet. Im Mai erwarb Novartis von Ophthotech die Vermarktungsrechte für OAP030 (auch bekannt als *Fovista*) ausserhalb der USA, einen Wirkstoff gegen den von Blutplättchen stammenden Wachstumsfaktor (platelet-derived growth factor, PDGF). OAP030 könnte in Verbindung mit einem VEGF-Hemmer zu einer besseren Behandlung von feuchter AMD beitragen. Im Juli erhielt Alcon die EU-Zulassung für die *Simbrinza* Suspension. Bei Patienten mit chronischem Glaukom bewirkt das Kombinationspräparat eine signifikante Senkung des erhöhten Augeninnendrucks, der zum Erblinden führen kann. Die *Simbrinza* Suspension ist derzeit das einzige Kombinationspräparat, das keinen Betablocker enthält. Es stellt somit eine neue Behandlungsmöglichkeit für Glaukompatienten dar, die an Atemwegs- oder Herzerkrankungen leiden und deshalb keine Betablocker nehmen dürfen.

### Augenchirurgie

Alcon ist der weltweit führende Entwickler augenchirurgischer Geräte und Plattformen für Behandlung von grauem Star (Katarakt), einer Trübung der natürlichen Augenlinse. Bei Kataraktoperationen wird die getrübte Linse entfernt und durch eine künstliche Intraokularlinse (IOL) ersetzt. Im Oktober übernahm Alcon das Unternehmen WaveTec, den Hersteller des *ORA* Systems mit *VerifEye* Technologie. Damit wurde die *Cataract Refractive Suite*, mit der Chirurgen Katarakteingriffe präziser planen und durchführen können, um eine neue Komponente erweitert. Das *ORA* System bietet Chirurgen während Kataraktoperationen Orientierungshilfen und verbessert die Refraktivergebnisse bei Kataraktpatienten mit Astigmatismus nachweislich signifikant. Im November empfahl der FDA-Beratungsausschuss für ophthalmologische Geräte die Zulassung der Intraokularlinse *AcrySof IQ ReSTOR Multifocal Toric*. Im Fall einer Zulassung durch die FDA bietet diese Linse eine neue Behandlungsmöglichkeit für Kataraktpatienten in den USA, die ihren Astigmatismus korrigieren und nach der Operation auch ohne Brille eine zufriedenstellende Sehkraft erreichen möchten.

### Vision Care

Im Juli schloss Alcon mit Google[x] eine Vereinbarung, um deren „Smart Lens“-Technologie für Anwendungen am Auge in Lizenz zu nehmen. Alcon und Google arbeiten an der Entwicklung einer „intelligenten Kontaktlinse“, mit der Diabetiker über die Tränenflüssigkeit ihren Blutzuckerspiegel kontrollieren können. Überdies werden Kontaktlinsen und Intraokularlinsen (IOL) für Patienten mit Altersweitsichtigkeit (Presbyopie) entwickelt, die nicht mehr ohne Lesebrille auskommen. Die intelligente Linse besitzt die Fähigkeit zur Akkommodation und soll helfen, die natürliche Fähigkeit des Auges wiederherzustellen, Gegenstände im Nahbereich scharf zu fokussieren.

### BIOSIMILARS

Unsere Generikadivision Sandoz entwickelt Biosimilars – therapeutische Proteine, die im Wesentlichen denselben Wirkstoff darstellen wie bestehende Biopharmazeutika, deren Patentschutz abgelaufen ist. Biosimilars werden von den Aufsichtsbehörden zugelassen, sobald durch stringente analytische und klinische Studien nachgewiesen wurde, dass sie eine ähnlich hohe Sicherheit und Wirksamkeit aufweisen wie die Originalpräparate.

Im Jahr 2013 basierten sieben der zehn umsatzstärksten Arzneimittel auf biologischen Wirkstoffen. Doch nur wenige Unternehmen, darunter Sandoz, beherrschen bisher den schwierigen Prozess der Entwicklung von Biosimilars.

Im Jahr 2014 waren wir das erste Unternehmen, das in den USA einen Zulassungsantrag im Rahmen des neuen Zulassungsverfahrens für Biosimilars eingereicht hat. Das Verfahren beruht auf dem *Biologics Price Competition and Innovation Act* von 2009. Das Präparat, das in Europa den Namen *Zarzio* (Filgrastim) trägt, ist ein Biosimilar des Produkts *Neupogen*® von Amgen. Es wird bei manchen Krebspatienten während einer Chemotherapie eingesetzt, um die Produktion weisser Blutkörperchen zu stimulieren. Im Januar 2015 empfahl der FDA-Beratungsausschuss für onkologische Medikamente die Zulassung des Biosimilars.

Sandoz verfügt über sechs Biosimilars, die sich in klinischen Phase-III-Studien oder im Zulassungsverfahren befinden. Dazu gehören auch Adalimumab (für Patienten mit Autoimmunerkrankungen, basierend auf *Humira*® von AbbVie) sowie Pegfilgrastim (basierend auf *Neulasta*® von Amgen). Ein weiteres Biosimilar ist Rituximab, eine Version des Produkts *Rituxan*®/ *MabThera*® von Roche, zur Behandlung rheumatoider Arthritis und follikulärer Lymphome. Es wird in Phase-III-Studien untersucht.

# PIPELINE

Novartis genießt breite Anerkennung für ihre Entwicklungspipeline, die mit mehr als 200 Projekten in der klinischen Entwicklung, davon 135 in der Division Pharmaceuticals (Stand: 31. Dezember 2014), 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-III). Wir haben den Entwicklungsprozess jedoch vereinfacht und ihn flexibler und effizienter gestaltet. Unser Entwicklungskonzept besteht aus zwei Teilen: aus der explorativen und der konfirmatorischen Entwicklung.

## EXPLORATIVE ENTWICKLUNG

Diese besteht aus klinischen Proof-of-Concept-Studien. Das sind kleine klinische Studien, die Elemente herkömmlicher Phase-I/II-Tests miteinander verbinden. Diese massgeschneiderten Studien sollen erste Erkenntnisse über die Sicherheit, Wirksamkeit und mögliche unerwünschte Wirkungen eines Medikaments in einer bestimmten Indikation liefern. Sobald ein positiver Wirkungsmechanismus nachgewiesen wurde, tritt das Medikament in die Phase der konfirmatorischen Entwicklung ein.

## KONFIRMATORISCHE ENTWICKLUNG

Dabei handelt es sich um Projekte mit Wirkstoffen, deren positiver Wirkungsmechanismus nachgewiesen werden konnte. Die konfirmatorische Entwicklung beinhaltet Elemente herkömmlicher Phase-II/III-Prüfungen sowie Studien, die Sicherheit und Wirksamkeit des Medikaments in der jeweiligen Indikation bestätigen sollen und zur Einreichung eines Zulassungsdossiers bei den Gesundheitsbehörden führen. Wie bei herkömmlichen Phase-III-Prüfungen kann diese Phase auch Studien beinhalten, in denen das Medikament mit dem derzeitigen Therapiestandard verglichen wird, um das allgemeine Risiko-Nutzen-Profil des Medikaments zu beurteilen. Die Pipeline-Tabelle bietet einen Überblick über ausgewählte Projekte in der konfirmatorischen Entwicklung. Für weitere Erläuterungen der verwendeten Begriffe siehe Glossar auf den Seiten 50 und 52.

## WICHTIGE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projek/Produkt	Division	Wirkstoffname	Wirkmechanismus
<b>ONKOLOGIE</b>			
BYL719	Pharmaceuticals	Alpelisib	PI3K <sup>3</sup> -Inhibitor
LJM716	Pharmaceuticals	–	HER3-Inhibitor
EGF816	Pharmaceuticals	–	Rezeptor des epidermalen Wachstumsfaktors
BGJ398	Pharmaceuticals	–	Pan-FGF-Rezeptor-Kinase-Inhibitor
INC280	Pharmaceuticals	Capmatinib	cMET-Inhibitor
Tasigna	Pharmaceuticals	Nilotinib	BCR-ABL-Inhibitor
LGX818	Pharmaceuticals	Encorafenib	RAF-Inhibitor
Afinitor/Votubia (RAD001)	Pharmaceuticals	Everolimus	mTOR <sup>1</sup> -Inhibitor
LCI699	Pharmaceuticals	Osilodrostat	Aldosteronsynthese-Inhibitor
BKM120	Pharmaceuticals	Buparlisib	PI3K <sup>3</sup> -Inhibitor
LEE011	Pharmaceuticals	Ribociclib	CDK4/6 <sup>6</sup> -Inhibitor
MEK162 <sup>7</sup>	Pharmaceuticals	Binimetinib	MEK <sup>8</sup> -Inhibitor
MEK162 <sup>7</sup> + LGX818	Pharmaceuticals	Binimetinib, Encorafenib	MEK <sup>8</sup> -Inhibitor + RAF-Inhibitor
PKC412	Pharmaceuticals	Midostaurin	Signaltransduktionsinhibitor
Signifor LAR (SOM230)	Pharmaceuticals	Pasireotid	Somatostatin-Analog
Zykadia (LDK378)	Pharmaceuticals	Ceritinib	ALK <sup>10</sup> -Inhibitor
Jakavi	Pharmaceuticals	Ruxolitinib	Januskinase-Inhibitor
LBH589	Pharmaceuticals	Panobinostat	Pan-Deacetylase-Inhibitor (pan-DACi)
Exjade Filmtablette	Pharmaceuticals	Deferasirox	Eisenchelatbildner
<b>HERZ-KREISLAUF- UND STOFFWECHSELERKRANKUNGEN</b>			
BGS649	Pharmaceuticals	–	Aromatase-Inhibitor
LIK066	Pharmaceuticals	–	SGLT-1/2-Inhibitor
ACZ885	Pharmaceuticals	Canakinumab	Anti-Interleukin-1 $\beta$ monoklonaler Antikörper
LCQ908	Pharmaceuticals	Pradigastat	Diacylglycerol-Acyltransferase-1-Inhibitor
RLX030	Pharmaceuticals	Serelaxin	Rekombinante Form des Humanhormons Relaxin 2
Tekturna	Pharmaceuticals	Aliskiren	Direkter Renin-Inhibitor
LCZ696	Pharmaceuticals	Valsartan, Sacubitril (als Natriumsalz-Komplex)	Angiotensin-Rezeptor, Nephrylsin-Inhibitor
<b>ATEMWEGSEKRANKUNGEN</b>			
BCT197	Pharmaceuticals	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
QAW039	Pharmaceuticals	Fevipirant	CRTH2-Antagonist
QAX576	Pharmaceuticals	–	Anti-Interleukin-13 monoklonaler Antikörper
QGE031	Pharmaceuticals	–	Anti-IgE monoklonaler Antikörper mit hoher Affinität
Seebri (NVA237)	Pharmaceuticals	Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender Muskarin-Antagonist
Ultibro (QVA149)	Pharmaceuticals	Indacaterol, Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender beta <sub>2</sub> -adrenerger Agonist und lang wirkender Muskarin-Antagonist

<sup>1</sup> Zulassungsanträge, die in einem der Märkte (USA oder EU) bereits bewilligt wurden, aber im anderen Markt noch geprüft werden, sind in der Tabelle aufgeführt.

<sup>2</sup> Bezieht sich nur auf die Leitindikation

<sup>3</sup> Phosphoinositid-3-Kinase-Inhibitor

<sup>4</sup> Mammalian Target of Rapamycin (Protein)

<sup>5</sup> Diffuse large B-cell lymphoma (diffus grosszelliges B-Zell-Lymphom)

Potenzielle Indikation/Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum <sup>1,2</sup>	PHASE I	PHASE II	PHASE III	Einreichung
Solide Tumoren	Oral	≥2019				
Solide Tumoren	Intravenös	≥2019				
Solide Tumoren	Oral	≥2019				
Solide Tumoren	Oral	≥2019				
Nichtkleinzelliges Lungenkarzinom	Oral	2018				
Behandlungsfreie Remission bei chronischer myeloischer Leukämie	Oral	2016				
Solide Tumoren	Oral	≥2019				
Nicht-funktionelle neuroendokrine Tumoren (Magen-Darm, Lunge), Anfälle im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose, DLBCL <sup>5</sup>	Oral	2015				
Morbus Cushing	Oral	2017				
Metastasierter Brustkrebs (Hormonrezeptor-positiv, Aromatase-Inhibitor-resistent, nicht mit mTOR <sup>4</sup> -Inhibitor vorbehandelt) (Leitindikation), metastasierter Brustkrebs (Hormonrezeptor-positiv, Aromatase-Inhibitor- und mTOR <sup>4</sup> -Inhibitor-resistent), solide Tumoren	Oral	2015				
Fortgeschrittener Hormonrezeptor-positiver, HER2-negativer Brustkrebs nach der Menopause (Leitindikation); fortgeschrittener Hormonrezeptor-positiver, HER2-negativer Brustkrebs vor der Menopause; solide Tumoren	Oral	2016				
Melanom mit NRAS-Mutation (Leitindikation), LGSOC <sup>6</sup> , solide Tumoren	Oral	2016				
Melanom mit RAF-Mutation	Oral	2016				
Akute myeloische Leukämie (Leitindikation), aggressive systemische Mastozytose	Oral	2015				
Morbus Cushing	Depot-Formulierung, intramuskuläre Injektion	2016				
Fortgeschrittenes ALK <sup>10</sup> -positives nichtkleinzelliges Lungenkarzinom nach Chemotherapie und nach Crizotinib (Leitindikation), fortgeschrittenes ALK <sup>10</sup> -positives nichtkleinzelliges Lungenkarzinom (ohne Vorbehandlung mit Chemotherapie und Crizotinib)	Oral	Zugelassen USA Eingereicht EU				
Polyzythämie (Polycythaemia vera)	Oral	Eingereicht EU				
Rezidiertes oder rezidiertes und refraktäres multiples Myelom	Oral	Eingereicht USA Eingereicht EU				
Eisenüberladung	Oral (Filmtablette)	Eingereicht USA				
Hypogonadotroper Hypogonadismus bei Adipositas	Oral	≥2019				
Typ-2-Diabetes	Oral	≥2019				
Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen	Subkutane Injektion	2017				
Familiäres Chylomikronämie-Syndrom	Oral	2015				
Akute Herzinsuffizienz	Intravenöse Infusion	2016				
Reduktion kardiovaskulär bedingter Todesfälle/ Stationärbehandlungen bei chronischer Herzinsuffizienz	Oral	2016				
Chronische Herzinsuffizienz mit reduzierter Ejektionsfraktion (Leitindikation), chronische Herzinsuffizienz mit erhaltener Ejektionsfraktion	Oral	Eingereicht USA Eingereicht EU				
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Oral	≥2019				
Asthma	Oral	≥2019				
Allergische Erkrankungen	Subkutane Injektion	≥2019				
Asthma	Subkutane Injektion	≥2019				
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Inhalation	Zugelassen EU Eingereicht USA <sup>11</sup>				
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Inhalation	Zugelassen EU Eingereicht USA <sup>11</sup>				

<sup>6</sup> Cyclin-abhängige Kinase 4/6

<sup>7</sup> Vorbehaltlich des Abschlusses der angekündigten Transaktionen mit GSK sollen unsere Rechte an MEK162 an Array BioPharma Inc. zurückgegeben werden.

<sup>8</sup> Kombination von Mitogen-aktivierter Proteinkinase und extrazellulärer Signal-regulierter Kinase

<sup>9</sup> Low-grade serous ovarian cancer (niedrig-malignes seröses Eierstockkarzinom)

<sup>10</sup> Anaplastische Lymphom-Kinase

<sup>11</sup> Annahme des Zulassungsantrags durch die FDA steht aus.

# PIPELINE

Fortsetzung

## GLOSSAR ZUR PIPELINE

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

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

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

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

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

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

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

## WICHTIGE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projek/Produkt	Divison	Wirkstoffname	Wirkmechanismus
<b>IMMUNOLOGIE AND DERMATOLOGIE</b>			
QAW039	Pharmaceuticals	Fevipirant	CRTH2-Antagonist
ACZ885	Pharmaceuticals	Canakinumab	Anti-Interleukin-1 $\beta$ monoklonaler Antikörper
Cosentyx (AIN457)	Pharmaceuticals	Secukinumab	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
LDE225	Pharmaceuticals	Sonidegib	Smoothed-Rezeptor/Hedgehog-Signalweg-Inhibitor

### NEUROLOGIE

CJM112	Pharmaceuticals	–	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
CAD106	Pharmaceuticals	–	Beta-Amyloid-Proteintherapie
BAF312	Pharmaceuticals	Siponimod	Sphingosin-1-Phosphat Rezeptor-Modulator
<i>Gilenya</i>	Pharmaceuticals	Fingolimod	Sphingosin-1-Phosphat Rezeptor-Modulator
BYM338	Pharmaceuticals	Bimagrumab	Inhibitor des Activin-Rezeptors Typ II

### ZELL- UND GENTHERAPIE

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

### INFEKTIONSKRANKHEITEN

H7N9 <sup>12</sup>	Vaccines	H7N9-Impfstoff	Pandemische Grippe
Azellulärer Keuchhusten-Kombinationsimpfstoff	Vaccines	Tdap-Impfstoff	Kinderimpfstoff
<i>C. difficile</i> <sup>13</sup>	Vaccines	Impfstoff gegen <i>C. difficile</i>	Krankenhausinfektionen
Humanes Immundefizienz-Virus (HIV) <sup>14</sup>	Vaccines	HIV-Impfstoff	HIV
<i>S. aureus</i>	Vaccines	Impfstoff gegen <i>S. aureus</i>	Krankenhausinfektionen
KAF156	Pharmaceuticals	–	
KAE609	Pharmaceuticals	Cipargamin	PfATP4-Inhibitor
Streptococcus Serogruppe B	Vaccines	Impfstoff gegen Streptokokken der Gruppe B	Maternale Infektionen
Influenza A/H5N1-Impfstoff auf Zellkulturbasis <sup>12</sup>	Vaccines	Influenza-Pandemieimpfstoff	Pandemie
MenABCWY	Vaccines	Impfstoff gegen Meningokokken der Gruppen A, B, C, W und Y	Meningitis
<i>P. aeruginosa</i> <sup>13</sup>	Vaccines	Impfstoff gegen <i>P. aeruginosa</i>	Krankenhausinfektionen
Quadrivalenter Impfstoff (QIV) aus Zellkulturen	Vaccines	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
aQIV (adjuvierter quadrivalenter Impfstoff) für Kinder	Vaccines	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
<i>Fluad</i> (USA)	Vaccines	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
<i>Flucelvax</i> ab Alter von 4 Jahren (USA)	Vaccines	Impfstoff gegen saisonale Grippe	Saisonale Grippe
<i>Bexsero</i> (USA)	Vaccines	Impfstoff gegen Meningokokken der Gruppe B	Meningitis

<sup>1</sup> Zulassungsanträge, die in einem der Märkte (USA oder EU) bereits bewilligt wurden, aber im anderen Markt noch geprüft werden, sind in der Tabelle aufgeführt.

<sup>2</sup> Bezieht sich nur auf die Leitindikation

<sup>11</sup> Annahme des Zulassungsantrags durch die FDA steht aus.

<sup>12</sup> Kooperation mit dem Ministerium für Gesundheitspflege und soziale Dienste der USA

<sup>13</sup> Kooperation mit Valneva

<sup>14</sup> Kooperation mit den nationalen Gesundheitsinstituten der USA

Potenzielle Indikation/Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum <sup>1,2</sup>	PHASE I	PHASE II	PHASE III	Einreichung
Atopische Dermatitis	Oral	≥2019				
Hereditäre Fiebersynndrome	Subkutane Injektion	2016				
Psoriasis (Leitindikation), Spondylitis ankylosans, Psoriasisarthritis	Subkutane Injektion	Eingereicht USA Eingereicht EU				
Fortgeschrittenes Basaliom	Oral	Eingereicht USA Eingereicht EU				
Immunerkrankungen	Subkutane Injektion	≥2019				
Alzheimerkrankheit	Intramuskuläre Injektion	≥2019				
Sekundär progrediente multiple Sklerose	Oral	≥2019				
Chronisch inflammatorische demyelinisierende Polyradikuloneuropathie	Oral	2017				
Sporadische Einschlusskörpermyositis (Leitindikation), Hüftfraktur, Sarkopenie	Intravenöse Infusion	2016				
Akute lymphoblastische Leukämie bei Erwachsenen und Kindern (Leitindikation) und diffus grosszelliges B-Zell-Lymphom	Intravenös	2016				
Nieren-Transplantation	Infusion	≥2019				
Stammzellen-Transplantation	Infusion	≥2019				
Prävention von Influenza A/H7N9	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von Tetanus, Diphtherie und Keuchhusten	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von Infektionen mit C. difficile	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von HIV-Infektionen	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von Infektionen mit S. aureus	Intramuskulär	≥2015				
Malaria	Oral	≥2019				
Malaria	Oral	2017				
Prävention von Infektionen mit Streptokokken der Gruppe B	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von Influenza A/H5N1	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von Meningokokken-Erkrankungen der Gruppen A, B, C, W und Y	Intramuskulär	≥2015				
Prävention von Infektionen mit P. aeruginosa	Intramuskulär	≥2015				
Prävention saisonaler Grippe	Intramuskulär	≥2015				
Prävention saisonaler Grippe	Intramuskulär	≥2015				
Prävention saisonaler Grippe	Intramuskulär	2014 <sup>11</sup>				
Prävention saisonaler Grippe	Intramuskulär	2014 <sup>11</sup>				
Prävention von Meningokokken-B-Erkrankungen	Intramuskulär	2014				

# 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.

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

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

## WICHTIGE ENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projek/Produkt	Divison	Wirkstoffname	Wirkmechanismus
<b>OPHTHALMOLOGIE</b>			
RTH258	Alcon	–	Anti-VEGF <sup>15</sup> Antikörperfragment (einkettig)
Lucentis	Pharmaceuticals	Ranibizumab	Anti-VEGF <sup>15</sup> monoklonales Antikörperfragment
OAP030 (Fovista)	Pharmaceuticals	–	Anti-PDGF <sup>17</sup> -Aptamer
AcrySof IQ ReSTOR Toric 3.0D IOL Erweiterung d. Dioptrienbereichs	Alcon	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur
EXE844b	Alcon	Finafloxacin	Antiinfektivum
EXZ829	Alcon	Olopatadinhydrochlorid	Antihistaminikum, Mastzellenstabilisation
AOSept Plus/ Clear Care Plus mit HydraGlyde	Alcon	–	Desinfektion und Reinigung
AcrySof IQ ReSTOR Toric 2.5D IOL	Alcon	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur
AcrySof IQ ReSTOR 2.5D IOL	Alcon	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse
AcrySof IQ ReSTOR Toric 3.0D IOL	Alcon	–	Multifokale, asphärische Intraokularlinse mit Zylinderkorrektur
<b>BIOSIMILARS</b>			
GP2013	Sandoz	Rituximab	Anti-CD20-Antikörper
GP2015	Sandoz	Etanercept	TNF- $\alpha$ -Inhibitor
GP2017	Sandoz	Adalimumab	TNF- $\alpha$ -Inhibitor
HX575	Sandoz	Epoetin alfa	Stimulierung der Erythropoese
HX575 s.c.	Sandoz	Epoetin alfa	Stimulierung der Erythropoese
LA-EP2006	Sandoz	Pegfilgrastim	Peglylierter Granulozytenkoloniestimulierender Faktor
EP2006	Sandoz	Filgrastim	Granulozytenkoloniestimulierender Faktor

<sup>1</sup> Zulassungsanträge, die in einem der Märkte (USA oder EU) bereits bewilligt wurden, aber im anderen Markt noch geprüft werden, sind in der Tabelle aufgeführt.

<sup>2</sup> Bezieht sich nur auf die Leitindikation

<sup>15</sup> Vaskulärer endothelialer Wachstumsfaktor

<sup>16</sup> Choroidale Neovaskularisation und Makulaödem infolge anderer Erkrankungen als: altersbedingte Makuladegeneration, diabetisches Makulaödem, Retinalvenenverschluss und pathologische Kurzsichtigkeit

<sup>17</sup> Platelet-derived growth factor (von Blutplättchen stammender Wachstumsfaktor)

Potenzielle Indikation/Therapiegebiet	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum <sup>1,2</sup>	PHASE I	PHASE II	PHASE III	Einreichung
Feuchte altersbedingte Makuladegeneration	Intravitreale Injektion	≥2017				
Choroidale Neovaskularisation und Makulaödem <sup>16</sup> , Frühgeborenen-Retinopathie (ROP)	Intravitreale Injektion	2016				
Feuchte altersbedingte Makuladegeneration	Lösung	2016				
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt (mit oder ohne Presbyopie) mit Astigmatismus-Korrektur	Operativ	2016 USA und Japan	Fortgeschrittene Entwicklung			
Paukenröhrchen-Operation bei Mittelohrentzündung	Topisch	2016 USA				
Allergische Bindehautentzündung	Topisch	Eingereicht USA				
Kontaktlinsenpflege	Linsenpflege	Eingereicht USA 2016 Japan	Fortgeschrittene Entwicklung			USA
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt (mit oder ohne Presbyopie) mit Astigmatismus-Korrektur	Operativ	Eingereicht Japan 2015 USA	Fortgeschrittene Entwicklung			Japan
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt (mit oder ohne Presbyopie)	Operativ	Eingereicht USA				
Ersatz der Augenlinse bei Katarakt (mit oder ohne Presbyopie) mit Astigmatismus-Korrektur	Operativ	Eingereicht USA				
Non-Hodgkin-Lymphom, chronische lymphatische Leukämie, rheumatoide Arthritis, Granulomatose mit Polyangiitis (auch bekannt als Wegener-Granulomatose), mikroskopische Polyangiitis und andere (wie das Originalprodukt)	Intravenös					
Arthritiden (rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, Psoriasisarthritis), Plaque-Psoriasis und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan					
Arthritiden (rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, Psoriasisarthritis), Plaque-Psoriasis und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan					
Chronische Nierenerkrankung, chemotherapiebedingte Anämie und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan und intravenös	USA				
Chronische Nierenerkrankung	Subkutan	EU (Erweiterung in der Nephrologie, als <i>Binocrit</i> seit 2007 zugelassen)				
Chemotherapiebedingte Neutropenie und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan					
Chemotherapiebedingte Neutropenie; Mobilisierung von peripheren Blutvorläuferzellen und andere (wie das Originalprodukt)	Subkutan und intravenös					USA

# CORPORATE RESPONSIBILITY



Dismus Mwalukwanda, ehrenamtlicher Gemeindegrenkenpflger bei einer Schulung über Malaria in Chongwe, Sambia. Er betreut über 500 Haushalte, führt Malariatests durch und verabreicht das Malariamedikament *Coartem* von Novartis.



*Wir setzen unsere Kompetenzen in Wissenschaft und Innovation ein, um die grössten Gesundheitsprobleme der Gesellschaft anzugehen. Verantwortung zu übernehmen ist ein zentrales Element unserer Geschäftsstrategie und die Basis unserer Mission, zu helfen und zu heilen.*

---

> 1 Mrd.

Patienten mit  
Produkten von  
Novartis erreicht

---

100%

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

---

122 689

Mitarbeitende wurden  
zum Verhaltenskodex  
geschult

## CORPORATE RESPONSIBILITY

*Die Aktivitäten, mit denen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, konzentrieren sich auf zwei Schwerpunkte: den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu erweitern und eine verantwortungsbewusste Geschäftsführung. 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 folgen hohen ethischen Standards.*

### UNTERNEHMERISCHE VERANTWORTUNG

Unsere Verpflichtung, uns für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung und für eine verantwortungsbewusste Geschäftsführung einzusetzen, nehmen wir sehr ernst. Dieses Engagement wurde 2014 mehrfach ausgezeichnet: Novartis wurde von der Zeitschrift Corporate Knights als eines der weltweit 100 nachhaltigsten Unternehmen gewürdigt, belegte den vierten Rang im Access to Medicine Index, wurde in den Dow Jones Sustainability World Index, den FTSE4Good Index sowie den UN Global Compact 100 Index aufgenommen und erhielt im Sustainability Yearbook von RobecoSAM den Silver Class Status. 2014 haben wir die Governance, Leitung und Berichterstattung unserer Corporate Responsibility (CR) neu geordnet, um eine bessere Koordination unseres CR-Engagements sicherzustellen.

### Stärkung des CR-Managements

Der Verwaltungsrat hat ein Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee ins Leben gerufen, das die Strategie

und Governance unseres Unternehmens in jenen Fragen der CR überwacht, die sich auf das Geschäft und die Reputation von Novartis auswirken können.

Um unsere unternehmensweiten Anstrengungen besser steuern und unterstützen zu können und die Aktivitäten wirksamer zu koordinieren, haben wir Jürgen Brokatzky-Geiger – ehemals weltweit verantwortlicher Leiter Human Resources – zum weltweit verantwortlichen Leiter Corporate Responsibility berufen, der direkt an den CEO berichtet. Er leitet das Corporate Responsibility Board, ein Gremium aus hochrangigen Führungskräften, das unser CR-Engagement vorantreibt.

### Festlegung der CR-Prioritäten

Wir haben eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, um zu ermitteln, inwiefern spezifische CR-Themen für das Unternehmen und wichtige externe Anspruchsgruppen von Bedeutung sind. Rund 100 Vertreter von Patientenorganisationen, Nichtregierungsorganisationen, Gesundheitseinrichtungen, Hochschulen, Kunden und anderen Anspruchsgruppen

*Um unser CR-Engagement besser zu koordinieren, wurde ein neuer weltweit verantwortlicher Leiter Corporate Responsibility berufen, der direkt an den CEO berichtet*



Der Laborant Osbert Namafente untersucht Malaria-Mücken im Forschungszentrum für Tropenkrankheiten im Ndola Central Hospital, Sambia. Durch die Entwicklung einer neuen Generation von Malaria-Medikamenten will Novartis weiter zur Eliminierung der Krankheit beitragen.

[www.malaria.novartis.com](http://www.malaria.novartis.com)

# 72,4 Mio.

Patienten wurden 2014 durch Programme erreicht, die den Zugang zur Gesundheitsversorgung verbessern

wurden danach befragt, welche Themen ihnen wichtig sind, was sie erwarten und benötigen.

Drei Hauptanliegen wurden dabei deutlich: der Zugang zur Gesundheitsversorgung, Unternehmensführung und ethische Geschäftspraktiken sowie Forschung und Entwicklung. Für jedes dieser Themen wurden Sponsoren benannt, die ausgehend von den Ergebnissen unserer Erhebung Aktionspläne entwickeln und regelmässig über Fortschritte berichten.

Gleichzeitig nutzen wir die Erkenntnisse, um unsere CR-Strategie auszurichten, kritische Themen zu beobachten, unsere Programme zu ergänzen und zu priorisieren sowie Messgrössen für unsere Fortschritte festzulegen.

### Konsolidierung unserer Berichterstattung

Im Juni 2014 haben wir einen Corporate Responsibility Performance Report veröffentlicht. Dieser konsolidiert die Informationen, die wir bisher im Rahmen der Global Reporting Initiative (GRI) und des United Nations Global Compact sowie im Bericht zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt publiziert hatten. Der Inhalt des Corporate Responsibility Performance Report ist bereits nach den G4-Richtlinien der GRI strukturiert. Damit haben wir die Richtlinien ein Jahr früher als erforderlich umgesetzt.

Mit der Publikation eines einzigen Berichts wollen wir den Anforderungen und Erwartungen eines an CR interessierten Fachpublikums gerecht werden und die wichtigsten Daten einfach zugänglich machen. Zudem verbessert der Bericht die Transparenz in wichtigen Bereichen wie Personalwesen, Lieferkette und Unternehmensethik.

### DEN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG ERWEITERN

Die Zahl der Menschen in Not übersteigt auch weiterhin die Möglichkeiten unseres gemeinnützigen Engagements. Unsere Strategie umfasst daher auch Shared-Value-Geschäftsmodelle, die auf eine gemeinsame Wertschöpfung für Unternehmen und die Gesellschaft setzen. Diese Modelle ergänzen unsere gemeinnützigen und nicht gewinnorientierten Initiativen, einmalige Spendenaktionen sowie Investitionen in Aus- und Weiterbildung, mit denen wir die Gesundheitssysteme stärken wollen.

Um den Zugang zur Gesundheitsversorgung weiter zu verbessern und dabei auf unseren bisherigen Fortschritten aufzubauen, haben wir 2014 ein eigenes Access to Medicine Committee gegründet. Das Gremium unter dem Vorsitz des CEO prüft, wie sich der Zugang zu Medikamenten und Therapien von Novartis vor allem in unterversorgten Gebieten verbessern lässt.

Mit unseren Programmen haben wir 2014 erneut einer zunehmenden Zahl von Menschen in aller Welt einen Zugang zu medizinischer Versorgung ermöglicht.

### MIT SOZIALEN GESCHÄFTSINITIATIVEN ERREICHTE MENSCHEN

(in Millionen)



Weitere Informationen zu sozialen Geschäftsinitiativen: Seite 60

### WEITERE INFORMATIONEN

Corporate Responsibility:  
[www.novartis.com/corporate-responsibility](http://www.novartis.com/corporate-responsibility)

Ziele und Ergebnisse für 2014 sowie Ziele für 2015: [www.novartis.com/cr-targets](http://www.novartis.com/cr-targets)

CR-Wesentlichkeitsanalyse:  
[www.novartis.com/cr-materiality](http://www.novartis.com/cr-materiality)

CR Performance Report:  
[www.novartis.com/cr-performance](http://www.novartis.com/cr-performance)

Die Angaben für 2014 beruhen auf Schätzungen und werden im Corporate Responsibility Performance Report angepasst. Die Angaben zu früheren Jahren wurden hier auch entsprechend angepasst.

# CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

## Kampf gegen Malaria

Unsere Mitarbeitenden haben in den vergangenen Jahren immer wieder danach gefragt, wie sie sich konkret an der Malaria-Initiative von Novartis beteiligen können. Deshalb haben wir im April 2014 eine interne Spendenaktion gestartet, die Power of One® unterstützt, eine globale Online-Spendenkampagne der gemeinnützigen Organisation Malaria No More. Damit sollten 100 000 Malariabehandlungen für Kinder in Afrika finanziert werden.

Weltweit fanden unsere Mitarbeitenden kreative Möglichkeiten, um Kollegen, Freunde und ihre Familien auf Malaria und die Kampagne aufmerksam zu machen. Dabei sammelten sie Spenden für mehr als 218 000 Behandlungseinheiten. Novartis stockte den Betrag auf das Doppelte auf, sodass insgesamt Spenden für 436 000 Malariabehandlungen für Kinder in Sambia zusammenkamen.

Gemessen an der Zahl der erreichten Patienten ist die Malaria-Initiative unser grösstes Programm für einen besseren Zugang zu medizinischer Versorgung. Aus unserer Sicht sollte niemand an Malaria sterben müssen, einer Erkrankung, die sich verhindern und behandeln lässt. Um zur Eindämmung der Krankheit beizutragen, verzichteten Novartis und ihre Partner 1999 anlässlich der Einführung von Coartem darauf, ihre Patentrechte durch-

zusetzen. Seitdem haben wir 700 Millionen Behandlungseinheiten dieses ersten Kombinationspräparats auf Artemisinin-Basis (ACT) ohne Gewinn zur Verfügung gestellt. Nach Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat sich durch die internationalen Anstrengungen zur Bekämpfung der Krankheit die Sterberate von Malaria zwischen 2000 und 2013 um 54% verringert, während gleichzeitig die Zahl der Neuerkrankungen um 34% zurückgegangen ist.

Zu diesem Erfolg haben mehrere Entwicklungen beigetragen, so beispielsweise der systematischere Einsatz von diagnostischen Tests in Endemiegebieten, womit Malaria-patienten effektiver erreicht werden konnten. Darüber hinaus haben wir auf die Durchsetzung unserer Patentansprüche für Coartem verzichtet und damit Generikahersteller in die Lage versetzt, eine WHO-Präqualifikation zu erlangen, um an geberfinanzierten Programmen mitwirken zu können. Damit wird letztlich die Versorgung der Patienten verbessert. Daraufhin begann die Nachfrage nach Coartem im Jahr 2014 zu sinken. Im vergangenen Jahr wurden Behandlungseinheiten für 70 Millionen Patienten in Länder ausgeliefert, in denen die Malaria endemisch ist. Im Jahr 2013 waren noch 100 Millionen Behandlungseinheiten ausgeliefert worden.

## 700 Mio.

Malaria-Behandlungseinheiten wurden seit 2001 ohne Gewinn bereitgestellt



Ein kleiner Malariapatient im Kreis Krankenhaus in Chongwe, Sambia. Das Land profitiert von der Power of One®-Kampagne von Malaria No More, die von Novartis gesponsert wird.  
[www.malaria.novartis.com](http://www.malaria.novartis.com)

## Zugang zur Gesundheitsversorgung: wichtige Kennzahlen 2014

<b>FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>				
	Vollzeitstellen- äquivalente <sup>1</sup>			Wert in USD (Millionen) <sup>2</sup>
Novartis Institute for Tropical Diseases	108			17,0
Novartis Vaccines Institute for Global Health	43			10,0
Novartis Institutes for BioMedical Research: Programme zur Bekämpfung vernachlässigter Krankheiten	15			3,0
Pharmazeutische Entwicklung: Malaria, Tuberkulose und vernachlässigte Krankheiten	35			11,8
<b>Total</b>	<b>201</b>			<b>41,8</b>

<b>PATIENTENHILFE</b>				
		Erreichte Patienten (in Tausend)		Wert in USD (Millionen) <sup>3</sup>
Novartis Patient Assistance Foundation, Inc.		61,3		546,9
<i>Glivec</i> Patientenhilfe		60,7		1 215,2
<i>Tasigna</i> Patientenhilfe		6,4		184,4
<i>Exjade</i> Patientenhilfe		8,1		31,6
Alcon Gesundheitsmissionen <sup>4</sup>		438,6		41,4
Alcon Patientenhilfe USA		9,3		13,1
Malaria/ <i>Coartem</i>		70 027,9		137,4
Lepra (WHO)		308,3		5,6
Lungenentzündung bei Kindern/dispergierbare Amoxicillin-Tabletten		500,0		0,5
Fasziolose/ <i>Egaten</i> <sup>5</sup>		233,0		0,1
Katastrophenhilfe (Medikamentenspenden)				1,9
<b>Total</b>		<b>71 653,6</b>		<b>2 178,1</b>

<b>STÄRKUNG DER GESUNDHEITSSYSTEME</b>				
	Vollzeitstellen- äquivalente <sup>1</sup>	Erreichte Menschen (in Tausend) <sup>6</sup>	Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert in USD (Millionen) <sup>2</sup>
Novartis Stiftung <sup>7</sup>	10	3 560,2		13,1
Novartis Programme zum Aufbau von Forschungs- kompetenzen	6	1,0		5,0
Soziale Geschäftsmodelle: „Gesunde Familie“ in Indien, Kenia, Vietnam und Indonesien <sup>8</sup>	529	6 646,0	788,4	
<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>10 207,2</b>	<b>788,4</b>	<b>18,1</b>

<b>Gesamtsumme</b>	<b>746</b>	<b>10 207,2</b>	<b>72 442,0</b>	<b>2 238,0</b>
--------------------	------------	-----------------	-----------------	----------------

<sup>1</sup> Vollzeitstellenäquivalente und Zulieferer

<sup>2</sup> Betriebskosten

<sup>3</sup> Grosshandelserwerbskosten (WAC) zuzüglich Logistikkosten für einige Programme

<sup>4</sup> Handelswert für chirurgische Produkte

<sup>5</sup> Herstellungskosten

<sup>6</sup> Über Schulungen und Dienstleistungen

<sup>7</sup> Bislang Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung

<sup>8</sup> Über Schulungen erreichte Menschen

# CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

Trotz erheblicher Fortschritte ist der Kampf gegen die Malaria noch nicht gewonnen, weshalb Novartis auch künftig eine Führungsrolle bei der Erforschung und Entwicklung einer neuen Generation von Medikamenten übernehmen wird. Der neue Arzneimittelkandidat KAE609 gehört zu einer der beiden neuen Klassen von Wirkstoffen, die Novartis in den letzten vier Jahren entdeckt hat. Beide Wirkstoffklassen verfolgen einen anderen Ansatz als bisherige Therapien und begegnen so der wachsenden Bedrohung durch Arzneimittelresistenzen. Im Juli veröffentlichte das New England Journal of Medicine Ergebnisse aus klinischen Studien mit KAE609. Es ist seit über 20 Jahren der erste Arzneimittelkandidat gegen Malaria mit einem neuartigen Wirkungsmechanismus, der die Phase II der klinischen Entwicklung erreicht hat. Die nächste Runde klinischer Studien wird bereits geplant.

Zudem kündigte die Novartis Stiftung eine neue Partnerschaft mit der University of California, San Francisco, der University of Namibia und dem Nationalen Programm zur Bekämpfung vektorübertragener Krankheiten (NVDCP) des namibischen Gesundheits- und Sozialministeriums an. Die Partnerschaft wird Forschungsarbeiten zur gezielten Eliminierung von Malariaparasiten in der Sambesi-Region

in Nordost-Namibia durchführen und dabei auch Schulungen und technische Unterstützung anbieten.

## Engagement in Entwicklungsländern

Novartis entwickelt innovative Ansätze, um Menschen in Entwicklungsländern den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu erleichtern. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf Afrika. In Kenia wurde das Portfolio unserer sozialen Geschäftsinitiative „Familia Nawiri“ um preisgünstige unentbehrliche Arzneimittel ergänzt. Letztlich soll der Umsatz so weit gesteigert werden, dass sich das Geschäftsmodell selbst trägt. Über 160 000 Menschen nahmen 2014 im Rahmen von Familia Nawiri an gesundheitlichen Ausbildungsveranstaltungen teil, während in Gesundheitscamps mehr als 3 200 Patienten eine Diagnose und Behandlung erhielten.

Die Novartis Stiftung unterstützte die WHO und das Schweizerische Tropen- und Public-Health-Institute bei der Entwicklung eines E-Learning-Tools. Damit soll Gesundheitspersonal in 25 Ländern in Fragen der Gesundheit von Mutter und Kind verstärkt geschult werden. Die Novartis Stiftung und das Millennium Villages Project weiteten zudem die Verwendung von Mobiltelefonen aus, um auf

## 6,6 Mio.

Menschen erhielten Gesundheitsausbildung durch soziale Geschäftsinitiativen



Der Gemeindefrankenpfleger Dismus Mwalukwanda bringt einen Patienten auf dem Land in Sambia in eine Malariaklinik. Dismus wohnt 14 Kilometer von der nächsten Klinik entfernt und legt alle Wege mit dem Fahrrad zurück.

[www.malaria.novartis.com](http://www.malaria.novartis.com)

# > 35 000

Patienten erlangten durch Missionen von Alcon ihr Sehvermögen wieder

diesem Weg rund 135 000 Menschen im Amansie West District in Ghana mit Schulungen und Gesundheitsberatung zu erreichen. Die Erfahrungen und der Erfolg dieser Phase werden zeigen, ob die telemedizinische Betreuung auf ganz Ghana ausgeweitet werden kann, um das Gesundheitspersonal vor Ort zu unterstützen.

Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) ermitteln derzeit gemeinsam mit dem Lehrkrankenhaus der Universität in Lusaka, Sambia, die Prävalenz von rheumatischer Herzkrankheit und überwachen deren Behandlung. Weitere Teams der NIBR erforschen zusammen mit den Universitäten von Chicago, Lagos und Ibadan die genetischen Grundlagen einer aggressiven Form von Brustkrebs bei Frauen in Nigeria.

Um die afrikanischen Gesundheitssysteme zu stärken, fördern wir die wissenschaftliche Ausbildung und Forschungsaktivitäten von Wissenschaftlern aus Afrika, die wir zur Schulung in die Labors von Novartis in der Schweiz und den USA einladen. Gleichzeitig unterstützen wir die Einrichtung von Schulungs- und Forschungszentren vor Ort.

### **Sandoz setzt sich für die Bekämpfung von Lungenentzündung bei Kindern ein**

Im Juni gab Sandoz ein langfristiges Engagement bekannt, das dabei helfen soll, Millionen von Kindern weltweit davor zu bewahren, an einer Lungenentzündung zu sterben. Im Rahmen des Every Newborn Action Plan der Vereinten Nationen wird Sandoz in Ent-

wicklungsländern dispergierbare Amoxicillin-Tabletten bereitstellen, die nach WHO-Empfehlungen die Primärtherapie für Pneumonie bei Kindern unter fünf Jahren darstellen. Im Jahr 2014 belieferte Sandoz das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen UNICEF mit Medikamenten zur Behandlung von 500 000 Kindern.

### **Alcon unterstützt die augenmedizinische Versorgung weniger privilegierter Patienten**

Alcon unterhält zahlreiche Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen mit dem Ziel, das Bewusstsein für die Gesundheit der Augen zu steigern und Ausbildung zu fördern, Ärzte vor Ort in der Durchführung moderner Eingriffe zu schulen und Augenheilkunde anzubieten, wo es noch keine Betreuung und Behandlung gibt. Seit 1964 unterstützt das Medical-Missions-Programm von Alcon Augenspezialisten in aller Welt dabei, bedürftige Menschen augenmedizinisch zu versorgen. 2014 hat Alcon 576 Missionen unterstützt, 438 674 betroffene Patienten erreicht und durch chirurgische Eingriffe das Sehvermögen von mehr als 35 000 Patienten wiederhergestellt. Über das Patientenhilfsprogramm in den USA verhalf Alcon zudem 9 310 Patienten zu den nötigen Medikamenten, um ihr Sehvermögen zu erhalten.

Nach ihrer Kataraktoperation in einer Augenklinik im brasilianischen São Paulo holt Maria Lúcia Martins Moreira ihre lieben Näharbeiten nach. Die Klinik nutzt chirurgische Ausrüstungen von Alcon.  
[www.alcon.com/corporate-responsibility](http://www.alcon.com/corporate-responsibility)



# CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

## VERANTWORTUNGSBEWUSSTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

### Eine Unternehmenskultur der Integrität aufbauen

Wir sind entschlossen, bei Novartis eine von Integrität geprägte Unternehmenskultur zu verankern und eine Führungsrolle hinsichtlich ethisch einwandfreier Geschäftsführung einzunehmen. Denn als global führendes Gesundheitsunternehmen trägt Novartis auch die Verantwortung für ein vorbildliches Geschäftsgebaren. Dafür müssen wir über grundlegende Standards, Vorschriften und gesetzliche Anforderungen hinausgehen und wo immer möglich die Erwartungen übertreffen.

Wir haben 2014 konkrete Schritte unternommen, um die Transparenz zu erhöhen und ethische Geschäftspraktiken zu stärken. Deshalb wurde Eric Cornut, ehemals Chief Commercial Officer bei Novartis Pharmaceuticals, zum Chief Ethics, Compliance and Policy Officer berufen, der dem CEO unterstellt ist. Damit wurde die Compliance-Funktion auf höchster Ebene des Unternehmens angesiedelt, um ethisch einwandfreies Verhalten noch fester in unserer Kultur zu verwurzeln. Eric Cornut hat als Leiter unserer kommerziellen Organisation sowie in früheren Positionen auf regionaler und Landesebene umfangreiche

Erfahrungen gesammelt und wird die Teams dabei unterstützen, eine von Integrität geprägte Hochleistungskultur noch stärker in unserem Unternehmen zu verankern.

Wir wissen, dass es in einem globalen Unternehmen mit über 130 000 Mitarbeitenden zu Fehlverhalten kommen kann, und ergreifen in diesen Fällen unverzüglich Gegenmassnahmen. Letztlich wollen wir verhindern, dass sich Vorfälle wiederholen. Gleichzeitig geht es uns darum, die Rechenschaftspflicht des Einzelnen zu stärken und Lehren zu ziehen, die sich unternehmensübergreifend anwenden lassen. Zudem haben wir unser Compliance-System durch zusätzliche Risikoabschätzungen in Marketing und Verkauf auf Landes- und Konzernebene weiter gestärkt. Wir arbeiten daran, Risiken proaktiv zu erkennen und zu begrenzen und die Lage auf Managementebene zu überprüfen und zu erörtern.

2013 haben wir mehrere Fälle von Interessenkonflikten und Probleme mit der Zuverlässigkeit von Daten bei präferenzierten Studien (Investigator Initiated Trials, IIT) in Japan aufgedeckt. Als diese Probleme zutage traten, wurde umgehend eine unabhängige Gruppe von Experten mit ihrer Untersuchung beauftragt.

Anfang 2014 haben wir die Untersuchungsergebnisse der Expertengruppe bekannt

*Wir haben konkrete Schritte unternommen, um die Transparenz zu erhöhen und ein ethisch einwandfreies Geschäftsgebahren zu stärken*

## KENNZAHLEN ZU UNTERNEHMENSETHIK UND PERSONAL

	2014	2013
Vollzeitstellenäquivalente	<b>133 413</b>	135 696
Austritte (einschliesslich Pensionierungen) / Kündigungen / Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	<b>10% / 5% / 13%</b>	8% / 4% / 18%
Frauen in leitender Position: % der Führungskräfte <sup>1</sup> / % des Verwaltungsrats	<b>40% / 18%</b>	38% / 14%
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden / Anzahl der Nationalitäten im Management <sup>1</sup>	<b>150 / 107</b>	155 / 111
Rate der Unfälle und Erkrankung, die zu Ausfallzeit führen (pro 200 000 Arbeitsstunden) <sup>2</sup>	<b>0,12</b>	0,13
Gesamtrate der registrierten Fälle (pro 200 000 Arbeitsstunden) <sup>3</sup>	<b>0,41</b>	0,44
Mitarbeitende, die Schulungen und Zertifizierungen zum Verhaltenskodex absolviert haben <sup>4</sup>	<b>122 689</b>	113 092
Zahl der gemeldeten / nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten	<b>1 699 / 930</b>	1 501 / 939
Entlassungen und Austritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten	<b>485</b>	459
Inspektionen durch Behörden ohne wesentliche Beanstandungen	<b>98,4%</b>	98,5%
Zulieferer mit erhöhtem Risiko gemäss „verantwortungsvoller Beschaffung“ <sup>5</sup>	<b>480</b>	368
Zulieferer, bei denen Folgemaassnahmen eingeleitet wurden <sup>5,6</sup>	<b>125</b>	144
Geprüfte Zulieferer <sup>5</sup>	<b>79</b>	44

<sup>1</sup> Führungspositionen werden lokal definiert.

<sup>2</sup> Angaben schliessen Mitarbeitende von Novartis sowie externes Personal ein, das von Novartis Mitarbeitenden angeleitet wird.

<sup>3</sup> Einschliesslich aller berufsbedingten Verletzungen und Erkrankungen, unabhängig davon, ob sie zu Arbeitsausfällen führen oder nicht

<sup>4</sup> Aktive Mitarbeitende mit E-Mail-Adresse, die E-Learning-Kurse absolviert haben

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Folgemaassnahmen umfassen Informationsanfragen, Prüfungen oder Kontrollen vor Ort.

*Wir wollen die Geschäftspraktiken im gesamten Unternehmen auf einen einheitlichen Standard bringen, um den Patienten die bestmögliche Versorgung anbieten zu können*

gegeben, darunter besorgniserregende Informationen über mögliche Verstöße gegen die Regelungen zum Schutz vertraulicher Patientendaten und die vereinzelte Vernichtung von Dokumenten. Daraufhin haben wir in unserem Geschäft in Japan umfassende Änderungen vorgenommen. Unter anderem wurde die oberste Führungsebene bei Novartis Japan neu besetzt, sämtliche prüferinitiierten Studien im Land von einem unabhängigen Gremium überprüft und alle Mitarbeitenden von Novartis Japan zusätzlich geschult, um die Einhaltung unseres Verhaltenskodex sicherzustellen. Darüber hinaus haben wir für alle prüferinitiierten Studien, die wir weltweit durchführen, neue Richtlinien vorgegeben.

Gleichzeitig haben wir auch in China eine Reihe von Veränderungen eingeführt, um dort die Einhaltung des Verhaltenskodex zu verbessern und unsere Unternehmenskultur der „Performance mit Integrität“ zu festigen. Die Änderungen betreffen zahlreiche Aspekte unseres Geschäfts, unter anderem die Organisation externer Meetings, die Finanzkontrolle und die Finanzierung von Gesundheitseinrichtungen. Wir wollen die Geschäftspraktiken innerhalb des gesamten Konzerns auf einen einheitlichen Standard bringen, um letztlich den Patienten in China und weltweit die bestmögliche Versorgung anbieten zu können. Wir dulden nirgendwo auf der Welt ethisch unkorrektes Verhalten unserer Mitarbeitenden und unternehmen alle nötigen Schritte, um sicherzustellen, dass unser Verhaltenskodex sowie alle geltenden Gesetze eingehalten werden.

### Sicherheit

In Bezug auf die Sicherheit verzeichnen wir bei Novartis insgesamt einen positiven Trend. Dennoch sind weitere Verbesserungen möglich. 2014 wurden weniger Arbeitsunfälle und berufsbedingte Krankheiten gemeldet als im Jahr zuvor. Die Zahl der Unfälle mit Arbeitszeitausfall ging um 7,5% zurück. Entgegen diesem insgesamt positiven Trend verunglückten jedoch im Jahresverlauf zwei Mitarbeitende von Novartis und zwei Zulieferer auf tragische Weise tödlich. 2013 war ein Todesfall zu vermelden. Novartis beschleunigte daher eine spezielle Initiative, um die Gefahr schwerer Verletzungen weiter zu reduzieren. Im Rahmen der Anfang 2014 gestarteten Initiative werden Prozesse oder Situationen, die zu lebensgefährlichen Verletzungen führen können, einzeln überprüft und Massnahmen vorgeschlagen, um Unfallrisiken zu verringern oder ganz zu beseitigen. Ende 2014 war die Risikobewertung an sämtlichen Produktions- und Forschungsstandorten abgeschlossen und entsprechende Präventionsmassnahmen eingeleitet. Der Prozess wird im Rahmen der laufenden Initiative 2015 fortgesetzt.

*Das Business Practices Office untersuchte 2014 1 699 Fälle, wovon bis Jahresende in 930 Fällen Fehlverhalten nachgewiesen wurde*

### ZAHL DER IM RAHMEN DES BPO-PROZESSES UNTERSUCHTEN FÄLLE

(nach Art des Fehlverhaltens)

**Betrug** 44% / 744

**Berufspraxis** 26% / 438

**Arbeitnehmerbeziehungen** 18% / 309

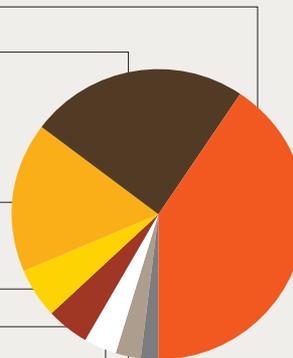
**Interessenkonflikt** 6% / 109

**Datenschutz** 5% / 77

**Qualitätssicherung** 4% / 64

**Übrige** 3% / 45

**Forschung & Entwicklung** 2% / 26



Da ein Fall mehreren Kategorien angehören kann, liegt die Summe der Fallzahlen aller Kategorien über 100% bzw. über der Gesamtzahl der Fälle.

# CORPORATE RESPONSIBILITY

Fortsetzung

## Kompensation von Treibhausgasemissionen

Um den Ausstoss von Treibhausgasen zu verringern, wollen wir vorrangig erneuerbare Energien nutzen, Energie aus erneuerbaren Quellen zukaufen und die Energieeffizienz unserer Betriebe verbessern. Darüber hinaus nutzen wir Möglichkeiten der freiwilligen Emissionskompensation wie den Mechanismus für umweltverträgliche Entwicklung der Vereinten Nationen. Mit solchen Mechanismen können wir das Überschreiten von Emissionsgrenzen, vor allem in Entwicklungsländern und Wachstumsmärkten, kompensieren. Zudem tragen sorgfältig ausgewählte Kompensationsprojekte unseres Erachtens dazu bei, langfristig Möglichkeiten für wirtschaftliches Wachstum in Schwellenländern zu schaffen.

Novartis unterhält seit einigen Jahren drei bewährte Aufforstungsprojekte zur Emissionskompensation in Argentinien, Mali und China. Es handelt sich dabei um gross angelegte Projekte. Auf unseren Flächen in Argentinien wurden zwischen 2007 und 2010 etwa drei Millionen Bäume gepflanzt. Ferner werden in der südwestchinesischen Provinz Sichuan auf einer Fläche von 4 100 Hektar neun Millionen Bäume gepflanzt. Im Jahr 2014 wurden bereits 1 719 Hektar bepflanzt.

Anstatt nur landesfremde Arten wie Pinien zu pflanzen, die schnell wachsen und grosse Kohlenstoffmengen absorbieren, sind unsere Projekte so konzipiert, dass die jeweiligen Gemeinden davon profitieren und die Biodiversität vor Ort verbessert wird. Seit 2007 haben beispielsweise in Mali 5 000 einheimische Landwirte Jatropha-Sträucher gepflanzt. Aus der Ernte von diesen Plantagen wird Jatrophaöl gewonnen, das zur Herstellung von Seifen und als Brennstoff genutzt wird.

Ein viertes Aufforstungsprojekt wurde in der sich rasant entwickelnden kolumbianischen Region Altillanura gestartet, wo traditionelle kleinbäuerliche Betriebe zunehmend von der Erdöl- und Agrarindustrie verdrängt werden. Wir haben dort 3 593 Hektar Ackerland erworben und 2014 nach der erforderlichen Vorbereitung die ersten 366 Hektar mit lokalen Baumarten wie Akazien, Balsa, Kautschuk und anderen einheimischen Harthölzern bepflanzt. Insgesamt erzielten wir 2014 im Rahmen unserer Aufforstungsprojekte eine CO<sub>2</sub>-Kompensation im Umfang von 90,0 Kilotonnen CO<sub>2</sub>e bzw. 5% des Ausgangswerts von 2008.

## 3 593 ha

Land hat Novartis in Kolumbien für ein Wiederaufforstungsprojekt zur CO<sub>2</sub>-Kompensation erworben

## KENNZAHLEN ZUR ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT

	2014	2013
Energieverbrauch (Mio. GJ), selbst erzeugt und zugekauft	<b>19,3</b>	19,8
Wasserabfluss (Mio. m <sup>3</sup> )	<b>17,5</b>	18,0
Kontaktwasserverbrauch, ohne Kühlwasser (Mio. m <sup>3</sup> )	<b>17,1</b>	17,1
Emissionen:		
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2, einschliesslich Fahrzeuge (1 000 t)	<b>1 557</b>	1 586
Treibhausgase Scope 1, Feuerung und Prozesse vor Ort (1 000 t)	<b>469</b>	475
Treibhausgase Scope 1, Fahrzeuge (1 000 t)	<b>159</b>	168
Treibhausgase Scope 2, zugekaufte Energie (1 000 t)	<b>929</b>	943
Halogenierte flüchtige organische Verbindungen (t)	<b>92</b>	103
Nicht halogenierte flüchtige organische Verbindungen (t)	<b>697</b>	849
Betriebliche Abfälle:		
Sonderabfälle, nicht rezykliert (1 000 t)	<b>66</b>	74
Haus- und Gewerbeabfälle, nicht rezykliert (1 000 t)	<b>37</b>	41

Weitere Informationen zur ökologischen Nachhaltigkeit: [www.novartis.com/environmental-care](http://www.novartis.com/environmental-care)

# Bericht des unabhängigen Wirtschaftsprüfers zur Berichterstattung 2014 der Novartis zur Corporate Responsibility

## BERICHT AN DEN VERWALTUNGSRAT DER NOVARTIS AG, BASEL

### BERICHT DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ZUR BERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS ZUR CORPORATE RESPONSIBILITY

Wir wurden beauftragt, eine betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit (limited assurance) bezüglich des unten genannten Prüfungsgegenstands im Zusammenhang mit der Berichterstattung 2014 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 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr:

- Wichtige CR-Kennzahlen auf Seite 55, Informationen zu „Mit sozialen Geschäftsinitiativen erreichte Menschen“ auf Seite 57, wichtige Kennzahlen 2014 zum „Zugang zur Gesundheitsversorgung“ auf Seite 59, „Kennzahlen zu Unternehmensethik und Personal“ auf Seite 62, „Zahl der im Rahmen des BPO-Prozesses untersuchten Fälle“ auf Seite 63 sowie „Kennzahlen zur ökologischen Nachhaltigkeit“ auf Seite 64 („CR-Kennzahlen“)
- Berichterstattungsprozesse zur Corporate Responsibility und entsprechender Kennzahlen sowie das Kontrollumfeld 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 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 ausgewählten 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) „Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information“ vorgenommen. Nach diesem Standard haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen wie auch die Unabhängigkeitsanforderungen einzuhalten und unsere Prüfungshandlungen so zu planen und durchzuführen, um eine begrenzte Sicherheit über die CR-Kennzahlen zu erlangen.

Die betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit ist bezüglich Art, Zeitpunkt und Ausmass der Prüfungshandlungen definitionsgemäss weniger weitreichend als eine Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit.

#### VORGEHENSWEISE

Unsere Überprüfung beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- Prüferische Durchsicht der Anwendung der Novartis gruppeninternen Richtlinien betreffend die 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 betreffend die 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, nicht in allen wesentlichen Aspekten gemäss den Novartis gruppeninternen Vorgaben und Richtlinien entsprechend aufbereitet wurden.

PricewaterhouseCoopers AG



Bruno Rossi

Basel, 26. Januar 2015

Raphael Rutishauser

# CORPORATE GOVERNANCE



Hillary Savoie mit ihrer Tochter Esmé zu Hause in Troy, US-Bundesstaat New York, USA. Esmé leidet an der PCDH19-Epilepsie, einer seltenen genetischen Krankheit, die nur Mädchen und Frauen betrifft. Sie nimmt an einer Studie im Rahmen der Erforschung neurologischer Erkrankungen durch das Boston Children's Hospital und Novartis teil.



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

#### **INHALT**

- 68 Vorwort des Präsidenten des Verwaltungsrats
- 70 Übersicht über unseren Corporate Governance Ansatz
- 71 Unsere Aktionäre und unsere Aktien
- 76 Unser Verwaltungsrat
- 87 Unsere Geschäftsleitung
- 92 Unsere unabhängige Revisionsstelle
- 93 Unsere Corporate Governance
- 94 Weitere Informationen

# LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

*Mit diesem Schreiben möchte ich Sie über einige Schlüsselaspekte unserer Corporate Governance informieren, sowie über die wichtigsten Entwicklungen im Jahr 2014 und unsere Pläne für 2015.*

## DER AUFTRAG VON UNSEREN AKTIONÄREN

Als Verwaltungsrat vertreten wir die Interessen unserer Aktionäre. Wir legen den Aktionären gegenüber Rechenschaft ab, dass wir uns auf die Schaffung von nachhaltigem Wert ausrichten. Dies ist unser Auftrag, wie er in Artikel 2 der Statuten der Novartis AG niedergelegt ist. Wir erreichen dies, indem wir eine klare Strategie verfolgen, sowie durch eine effiziente Organisation, die sowohl auf Zielsetzung, Risikomanagement und Leistungssteigerung ausgerichtet ist, als auch Verantwortlichkeit und Kontrolle ermöglicht.

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 würde durch die Einsitznahme von Nancy C. Andrews in unserem Verwaltungsrat noch gestärkt. Nancy C. Andrews schloss ihr Medizinstudium an der Harvard Medical School ab und promovierte am Massachusetts Institute of Technology in Biologie. Es freut mich daher sehr, dass sie sich bereit erklärt hat, sich an der kommenden Generalversammlung zur Wahl zu stellen.

Wir legen Wert auf Ausbildung, Leistungsbeurteilung, laufende Weiterbildung unserer Mitglieder und die Nachfolgeplanung. Im Jahr 2014 haben wir die Leistungsbeurteilung unseres Verwaltungsrats als Gremium sowie der einzelnen Mitglieder durch eine unabhängige, externe und entsprechend spezialisierte Gesellschaft durchführen lassen. Damit wollten wir eine unabhängige Beurteilung erhalten, in welchen Bereichen wir uns noch verbessern können.

Alle unsere Verwaltungsräte sind unabhängig. Zudem haben wir Prozesse, die eine effiziente Arbeit im Verwaltungsrat ermöglichen. Diese Prozesse erleichtern nicht nur eine effektive und ausgewogene Entscheidungsfindung, sondern auch einen nahtlosen Informationsfluss, wodurch unser Verwaltungsrat erfolgreich arbeiten kann.

Die beiden wichtigsten Aufgaben unseres Verwaltungsrats beinhalten die Festlegung der Strategie von Novartis sowie die Ernennung und Beaufsichtigung der Mitglieder der Geschäftsleitung. Durch eine enge Zusammenarbeit mit unserer Geschäftsleitung sorgen wir dafür, dass unsere Strategie richtig umgesetzt wird und dass unsere ethischen Grundsätze Anwendung finden. Für sehr wichtig halten wir einerseits eine unabhängige Beurteilung und Entscheidungsfindung, andererseits aber auch ein gutes Arbeitsverhältnis mit der Geschäftsleitung, das von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist.

## DIE ENTSCHEIDUNG UNSERES VERWALTUNGSRATS, DIE GESCHÄFTSBEREICHE VON NOVARTIS NEU AUSZURICHTEN

Die vielleicht wichtigste Aufgabe unseres Verwaltungsrats besteht darin, die strategische Ausrichtung von Novartis festzulegen, im Jahresrhythmus zu überprüfen und, wenn nötig, anzupassen. Geleitet werden wir dabei vom Auftrag unserer Aktionäre, nachhaltigen Wert zu schaffen. Ein aktives Portfolio-Management ist Teil dieses Auftrags.

Zu diesem Zweck trifft sich unser Verwaltungsrat jeweils im August zu einem zweitägigen Strategie-Meeting. An unserem Strategie-Meeting im Jahr 2013 befassten wir uns mit den Geschäftsbereichen von Novartis und prüften einen umfassenden Vorschlag der Geschäftsleitung mit entsprechenden Handlungsempfehlungen. Diese Empfehlungen, die vom Verwaltungsrat unterstützt wurden, waren vom Ziel geleitet, Novartis eine Struktur zu geben, welche die Schaffung von Shareholder Value optimal unterstützt, indem wir in jedem Geschäftsbereich, in dem wir tätig sind, eine führende Position einnehmen. Darauf basierend entschieden wir im April 2014, unser Portfolio auf unsere führenden Geschäftsbereiche auszurichten: Pharmaceuticals, Alcon (Ophthalmologie) und Sandoz (Generika). Diese drei Geschäftsbereiche sind stark innovationsgeprägt und global aufgestellt. Gleichzeitig beschlossen wir, unser Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten in ein Joint Venture zu überführen, an dem Novartis eine wesentliche Minderheitsbeteiligung hält.

Dabei ändern wir die grundsätzliche strategische Ausrichtung dieser Geschäftsbereiche nicht. Diese ist weiterhin darauf ausgelegt, durch wissenschaftlich fundierte Innovationen einen höheren Patientennutzen zu erzielen. Wir streben eine Führungsposition in Wachstumsbereichen des Gesundheitsmarkts an. Um die Umsetzung unserer Strategie weiter zu unterstützen, haben wir den Einfluss unseres Verwaltungsrats auf die Innovationstätigkeit gestärkt und dazu einen neuen Verwaltungsratsausschuss geschaffen: das Research & Development Committee. Dieser neue Ausschuss übernimmt die Oberaufsicht über die Forschungs- und Entwicklungsstrategie unseres Unternehmens und beurteilt die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit unserer diesbezüglichen Organisation. Damit nehmen wir unsere Verpflichtung als Verwaltungsrat wahr, Innovation bei Novartis zu unterstützen und zu fördern.

Eine detaillierte Darlegung unserer Strategie finden Sie ab Seite 12 unseres Geschäftsberichts.

## 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.

Aufgabe des Präsidenten ist es sicherzustellen, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv arbeiten. Dazu gehören die Festlegung der Agenda des Verwaltungsrats und die Förderung einer lösungsorientierten Diskussion und effektiven Entscheidungsfindung bei den Sitzungen des Verwaltungsrats. Schliesslich ist sicherzustellen, dass der Verwaltungsrat eine regelmässige Leistungsbeurteilung durchführt und seine Mitglieder eine gute Einführung und eine kontinuierliche Weiterbildung erhalten.

Die Aufgaben des Präsidenten beinhalten zudem, den CEO zu unterstützen und zu beraten, ohne dass es dabei zu einer Einmischung ins operative Geschäft von Novartis kommt. Des Weiteren ist der Präsident für eine gute Kommunikation mit den Aktionären verantwortlich, um sicherzustellen, dass wir ihre Ansichten kennen und verstehen.

#### **ÜBERARBEITUNG DER CORPORATE GOVERNANCE VON NOVARTIS**

Wir sind stetig darum bemüht, die Interessen aller Anspruchsgruppen noch besser zu vertreten. 2013 haben wir deshalb unser Corporate Governance System einer intensiven Prüfung unterzogen und mit den aktuellen internationalen Best-Practice-Regeln verglichen. Daraus resultierten Verbesserungsmassnahmen, die wir 2014 umsetzten: Wir riefen einen zusätzlichen Ausschuss des Verwaltungsrats, das Research & Development Committee, ins Leben und erweiterten den Auftrag unseres Corporate Governance and Nomination Committee um den Bereich Corporate Responsibility. Überdies schufen wir das Chairman's Committee ab. Gleichzeitig räumten wir der Geschäftsleitung noch mehr Kompetenzen ein und beschleunigten die Entscheidungsfindung. Zudem haben wir 2014 bereits einige Elemente der Bestimmungen zur Implementierung der Minder-Initiative umgesetzt. Dazu gehören die jährliche (Wieder-) Wahl aller Verwaltungsräte, des Präsidenten des Verwaltungsrats sowie der Mitglieder des Vergütungsausschusses (Compensation Committee) durch die Generalversammlung, die Möglichkeit für unsere Aktionäre, ihre Weisungen für die Stimmrechtsausübung durch den unabhängigen Stimmrechtsvertreter auf elektronischem Weg zu erteilen, sowie die Abschaffung der Organ- und Depotvertretung. Ferner führten wir an der Generalversammlung 2014 auch eine konsultative „Say-on-Pay“-Abstimmung durch.

2015 werden wir alle anderen Elemente der Bestimmungen zur Implementierung der Minder-Initiative umsetzen. Dazu werden wir unsere entsprechend angepassten Statuten unseren Aktionären an der Generalversammlung vom 27. Februar 2015 zur Annahme vorlegen. Wichtige Elemente dieser Anpassung umfassen (i) die Festlegung einer Höchstgrenze für externe Mandate unserer Verwaltungsräte und Mitglieder der Geschäftsleitung, (ii) die Festlegung der grundsätzlichen Auf-

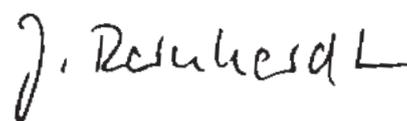
gaben und Pflichten unseres Vergütungsausschusses, (iii) die Ausgestaltung der jährlichen bindenden Aktionärsabstimmungen über die Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung und (iv) die Grundsätze unseres Vergütungssystems.

#### **WICHTIGE AKTIVITÄTEN UNSERES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE IM JAHR 2014**

Zusätzlich zu den wiederkehrenden Standardthemen, die wir an den Sitzungen des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse besprechen (wie in diesem Corporate Governance Bericht nachfolgend beschrieben), haben wir uns 2014 mit einer Reihe wichtiger Sonderthemen befasst. Zu diesen gehörten unter anderem die Entscheidung (sowie die Vorbereitung der Umsetzung), unser Portfolio auf unsere führenden Geschäftsbereiche auszurichten, die Gründung des Bereichs Novartis Business Services, die Verstärkung der Überwachung von Forschung und Entwicklung, die Prüfung verschiedener wichtiger Geschäftsentwicklungsverträge und Investitionen, die Diskussion über einige wichtige Personalentscheidungen, die Vorbereitung der Umsetzung der verschiedenen Bestimmungen zur Implementierung der Minder-Initiative, die Optimierung unseres Vergütungssystems und unseres Risikomanagements, die Stärkung unseres Compliance-Regimes sowie die Überarbeitung unserer „Values and Behaviors“, um eine stärkere Fokussierung zu erreichen und die Bedeutung der Zusammenarbeit und hoher ethischer Standards zusätzlich zu betonen.

#### **DIE BEDEUTUNG UNSERES ENGAGEMENTS GEGENÜBER UNSEREN AKTIONÄREN**

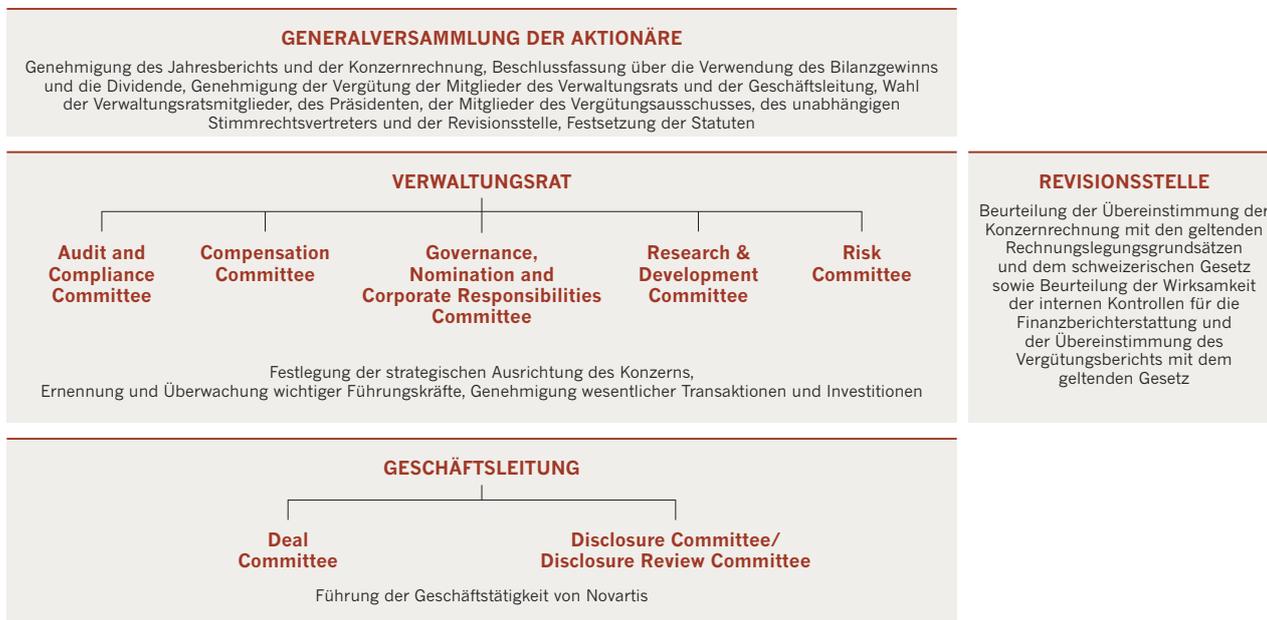
Unser Engagement gegenüber unseren Aktionären ist ein wesentlicher Bestandteil für den langfristigen Erfolg von Novartis. Dabei sind uns Vertrauen und Respekt wichtig. Dies fördert einen konstruktiven und offenen Dialog zwischen Novartis und unseren Aktionären, in dessen Rahmen die jeweiligen Ansichten und Positionen offen ausgetauscht werden und so gegenseitiges Verständnis schaffen. Zu diesem Zweck organisieren wir regelmässige Treffen unserer Corporate Governance Experten mit den entsprechenden Repräsentanten unserer Aktionäre. Im vergangenen Jahr habe ich mich auch persönlich mit zahlreichen Aktionären getroffen. Diesen Dialog möchte ich auch in Zukunft weiter pflegen.



**Dr. Jörg Reinhardt**  
Präsident des Verwaltungsrats

# ÜBERSICHT ÜBER UNSEREN CORPORATE GOVERNANCE ANSATZ

## VERANTWORTLICHE ORGANE



## FÜHRUNGSSTRUKTUR

Unabhängiger, nicht exekutiver Verwaltungsratspräsident und separater CEO

## DER VERWALTUNGSRAT STRUKTUR

Alle Verwaltungsratsmitglieder sind unabhängig. Der Verwaltungsrat hat den folgenden fünf Ausschüssen Verantwortlichkeiten zugewiesen:

- Audit and Compliance Committee
- Compensation Committee
- 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 84) geben über die besonderen Qualifikationen der einzelnen Mitglieder Auskunft.

## PROZESSE

Die Prozesse des Verwaltungsrats sind ein kritischer 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 auf den Seiten 96 ff. beschrieben.

## VOLLSTÄNDIGE UMSETZUNG DER MINDER-INITIATIVE

2015 werden im Rahmen der Änderungen der Statuten der Novartis AG alle Elemente der Bestimmungen zur Implementierung der Minder-Initiative vollständig umgesetzt werden. Die wichtigsten Statutenbestimmungen werden im Corporate Governance Bericht 2015 aufgelistet, einschliesslich der Informationen zur Höchstgrenze für Verwaltungsratsmandate der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie zu den Regeln für die Vergütungsabstimmung an der Generalversammlung.

# UNSERE AKTIONÄRE UND UNSERE AKTIEN

## NOVARTIS AKTIEN

### AKTIENKAPITAL DER NOVARTIS AG

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt per 31. Dezember 2014 CHF 1 353 096 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 706 193 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50. Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch bedingtes Kapital. Die Novartis AG hat keine Stimmrechtsaktien; alle Aktien haben das gleiche Stimmrecht. Es bestehen keine Vorzugsaktien, Partizipations- oder Genussscheine.

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

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

### ÄNDERUNG DES AKTIENKAPITALS

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

2012 wurde das Aktienkapital durch Löschung von 39,43 Millionen Aktien, die im Jahr 2011 über die zweite Handelslinie zurückgekauft worden waren, um CHF 19,7 Millionen von CHF 1 372 811 500 auf CHF 1 353 096 500 herabgesetzt. 2013 und 2014 kam es zu keinen Änderungen des Aktienkapitals von Novartis.

### KAPITALVERÄNDERUNGEN

Jahr	Anzahl Aktien		Änderung in CHF
	per 1. Januar	Änderung in Aktien per 31. Dezember	
2012	2 745 623 000	- 39 430 000	2 706 193 000 - 19 715 000
2013	2 706 193 000		2 706 193 000
2014	2 706 193 000		2 706 193 000

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

### WANDEL- UND OPTIONSRECHTE

Novartis hat keine Wandelanleihen, Optionsscheine oder 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.

### AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

Anlässlich der im Februar 2008 abgehaltenen Generalversammlung haben die Aktionäre den Verwaltungsrat ermächtigt, eigene Aktien bis zu einem maximalen Gesamtwert von CHF 10 Milliarden über eine zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückzukaufen. Im Jahr 2008 wurden im Rahmen dieses Programms 6 Millionen Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 49,42 pro Aktie zurückgekauft und vernichtet. Im April 2008 wurden die Aktienrückkäufe zugunsten der Schuldentilgung vorübergehend eingestellt. Im Dezember 2010 gab der Verwaltungsrat bekannt, dass die Aktienrückkäufe wieder aufgenommen würden, um eine Verwässerung für die bestehenden Novartis Aktionäre im Zusammenhang mit der vorgeschlagenen Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis zu minimieren. 2011 wurden 39 430 000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 52,81 pro Aktie zurückgekauft und vernichtet. Im Jahr 2012 wurden keine Aktien zurückgekauft. Am 22. November 2013 gab Novartis bekannt, dass das Unternehmen über die zweite Handelslinie und einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen des sechsten Programms Aktien im Wert von bis zu USD 5 Milliarden zurückkaufen werde. Im Jahr 2013 wurden 2 160 000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 70,58 pro Aktie zurückgekauft. Im Jahr 2014 wurden über eine zweite Handelslinie 27 040 000 Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 81,18 pro Aktie zurückgekauft.

### ANGABEN ZUR AKTIE

#### Kursentwicklung der Novartis Aktie im Jahr 2014

- Der Kurs der in der Schweiz kotierten Novartis Aktie stieg um 30% auf CHF 92,35.
- Der Kurs der American Depositary Receipts (ADR) erhöhte sich um 15% auf USD 92,66.

Der Jahresendkurs der Novartis Aktie lag bei CHF 92,35 und stieg damit um 30% gegenüber dem Jahresendkurs 2013 von CHF 71,20. Der Kurs der Novartis American Depositary Receipts (ADR) erhöhte sich 2013 von USD 80,38 um 15% auf USD 92,66. Im Vergleich dazu stieg der Swiss Market Index (SMI) im Jahr 2014 um 9,5%, während der World Pharmaceutical Index (MSCI) im Jahresverlauf um 10,6% zulegte. Die Gesamt-Aktienrendite belief sich 2014 auf 34% in CHF und 20% in USD. Über einen längeren Zeitraum hinweg hat Novartis kontinuierlich eine solide Performance erbracht und dabei vom

1. Januar 1996 bis zum 31. Dezember 2014 eine durchschnittliche jährliche Gesamt-Aktienrendite von 10,7% in USD erzielt. Diese Rendite liegt über derjenigen von vergleichbaren Pharmaunternehmen (Peers; siehe Seite 102, „Vergleichsunternehmen“), die 9,2% betrug, oder über derjenigen des World Pharmaceutical Index (MSCI), die bei 9,5% lag.

Die Marktkapitalisierung von Novartis auf Basis der Anzahl ausstehender Aktien (abzüglich eigener Aktien) belief sich am 31. Dezember 2014 auf USD 224 Milliarden, gegenüber USD 194 Milliarden am Jahresende 2013.

### Seit 1996 kontinuierlich steigende Dividende

Der Verwaltungsrat wird der am 27. Februar 2015 stattfindenden Generalversammlung für 2014 eine Dividendenerhöhung um 6% auf CHF 2,60 pro Aktie (2013: CHF 2,45) vorschlagen. Es ist die 18. Erhöhung der Dividende pro Aktie in Folge seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen 2014 auf ungefähr USD 6,4 Milliarden (2013: USD 6,8 Milliarden) belaufen, und die Ausschüttungsquote wird gemessen an dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn voraussichtlich 63% (2013: 74%) betragen. Basierend auf dem Jahresendkurs 2014 von CHF 92,35 ergibt sich eine Dividendenrendite von 2,8% (2013: 3,4%). Die Dividenden werden am 5. März 2015 ausbezahlt.

### Direkter Aktienplan

Novartis bietet Investoren, die in der Schweiz ansässig sind, einen direkten Aktienplan an. Damit können Anleger einfach und kostengünstig direkt Novartis Namenaktien erwerben und kostenlos bei SIX SAG AG hinterlegen. Aus rechtlichen Gründen können Investoren, die ausserhalb der Schweiz ansässig sind, nicht am Plan teilnehmen. Ende 2014 partizipierten insgesamt 7 740 Aktionäre an diesem Aktienplan.

### KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE 2014 (basierend auf USD)



### ENTWICKLUNG DER NOVARTIS GESAMT-AKTIERENDITE 1996–2014

(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

	2014	2013
<b>Anzahl der ausgegebenen Aktien</b>	<b>2 706 193 000</b>	<b>2 706 193 000</b>
Eigene Aktien <sup>1</sup>	307 566 743	280 108 692
<b>Ausstehende Aktien am 31. Dezember</b>	<b>2 398 626 257</b>	<b>2 426 084 308</b>
<b>Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien</b>	<b>2 425 782 324</b>	<b>2 440 849 805</b>

<sup>1</sup> Ungefähr 153 Millionen eigene Aktien (2013: 149 Millionen) werden in Gesellschaften gehalten, die ihre Verfügbarkeit einschränken.

### ANGABEN PRO AKTIE<sup>1</sup>

	2014	2013
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,21	3,76
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,13	3,70
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (USD)	5,73	5,40
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende (USD)	29,50	30,64
Dividende (CHF) <sup>2</sup>	2,60	2,45

<sup>1</sup> Mit Ausnahme des Eigenkapitals am Jahresende liegt den Angaben die durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien zugrunde.

<sup>2</sup> 2014: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 27. Februar 2015 stattfindenden Generalversammlung.

### KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2014	2013
Kurs-Gewinn-Verhältnis <sup>1</sup>	22,2	21,3
Unternehmenswert/EBITDA	14	13
Dividendenrendite (%) <sup>1</sup>	2,8	3,4

<sup>1</sup> Basierend auf dem Aktienkurs von Novartis jeweils am 31. Dezember.

**KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN ADR**

	2014	2013
Kurs der ADR am Jahresende (USD)	92,66	80,38
Höchststand <sup>1</sup>	96,65	80,39
Tiefststand <sup>1</sup>	78,20	63,70
Anzahl ausstehender ADRs <sup>2</sup>	307 623 364	317 193 803

<sup>1</sup>Basierend auf den Tagesschlusskursen.<sup>2</sup>Die Depotstelle, JPMorgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebenen American Depositary Receipt (ADR).**AKTIENKURS (CHF)**

	2014	2013
Kurs am Jahresende	92,35	71,20
Höchststand <sup>1</sup>	93,80	73,65
Tiefststand <sup>1</sup>	70,65	58,70
<b>Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. USD)<sup>2</sup></b>	<b>223,7</b>	<b>194,2</b>
<b>Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. CHF)<sup>2</sup></b>	<b>221,5</b>	<b>172,7</b>

<sup>1</sup>Basierend auf den Tagesschlusskursen.<sup>2</sup>Die Marktkapitalisierung wurde auf Basis der Anzahl ausstehender Aktien berechnet (abzüglich eigener Aktien).**UNSERE AKTIONÄRE  
BEDEUTENDE AKTIONÄRE**

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember 2014 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:<sup>1</sup>

- Aktionäre: Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel, Schweiz, 3,2%; sowie Emasan AG, mit Sitz in Basel, Schweiz, 3,3%;
- Nominees: JPMorgan Chase Bank, New York, 9,1%; Nortrust Nominees, London, 3,2%; sowie The Bank of New York Mellon, New York, 4,6%, gehalten durch ihre Nominees Mellon Bank, Everett 2,6%, und The Bank of New York Mellon, Brüssel 2,0%;
- Depotstelle für ADS: JPMorgan Chase Bank, New York, 11,4%.

Gemäss bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielt per 31. Dezember 2014 jeder der nachfolgenden Aktionäre zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals der Novartis AG:

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

<sup>1</sup> Ausgenommen sind 5,7% des Aktienkapitals, die von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) als eigene Aktien gehalten werden.

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

[http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major\\_shareholders\\_en.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_en.html).

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

**KREUZBETEILIGUNGEN**

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

**VERTEILUNG DER AKTIEN VON NOVARTIS**

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

Am 31. Dezember 2014 hatte Novartis ungefähr 150 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre.

**ANZAHL GEHALTENER AKTIEN**

per 31. Dezember 2014	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1–100	20 105	0,05
101–1 000	89 754	1,44
1 001–10 000	36 011	3,75
10 001–100 000	3 325	3,24
100 001–1 000 000	446	4,98
1 000 001–5 000 000	71	5,66
5 000 001 oder mehr <sup>1</sup>	33	51,06
Total registrierte Aktionäre/Aktien	149 745	70,18
Nicht registrierte Aktien		29,82
<b>Total</b>		<b>100,00</b>

<sup>1</sup> Einschliesslich der oben aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionäre

**IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH ART**

per 31. Dezember 2014	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	96,04	11,54
Juristische Personen	3,88	39,41
Nominees, Treuhänder und Depotstelle für ADS	0,08	49,05
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

## IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH LÄNDERN

per 31. Dezember 2014	Aktionäre in %	Aktien in %
Frankreich	2,65	0,98
Deutschland	5,10	3,85
Schweiz <sup>1</sup>	88,80	40,86
Grossbritannien	0,48	3,37
USA	0,28	46,70
Andere Länder	2,69	4,24
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

<sup>1</sup> Ausgenommen sind 5,7% des Aktienkapitals, die von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften als eigene Aktien gehalten werden.

## RECHTE DER AKTIONÄRE

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

## STIMMRECHT („EINE AKTIE, EINE STIMME“)

Jede mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragene Aktie von Novartis gewährt eine Stimme an der Generalversammlung. Aktien sind nur dann stimmberechtigt, wenn sie bis spätestens am dritten Geschäftstag vor der Generalversammlung im Aktienbuch von Novartis mit Stimmrecht eingetragen wurden.

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

## Kompetenzen der Generalversammlung

Die Generalversammlung der Aktionäre hat folgende wichtige 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 Jahresberichts und der Konzernrechnung;
- Genehmigung der Jahresrechnung der Novartis AG sowie die Beschlussfassung über die Verwendung des Bilanzgewinns, einschliesslich der Festsetzung der Dividende;
- jährliche bindende Abstimmung über die Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (ab 2015);
- 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](http://www.novartis.com/corporate-governance)) ist eine Mehrheit von zwei Dritteln der an der Generalversammlung vertretenen Aktienstimmen erforderlich für:

- die Änderung des Gesellschaftszwecks der Novartis AG;
- die Einführung von Stimmrechtsaktien;
- die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien und die Aufhebung einer solchen Beschränkung;
- die Schaffung bzw. Erhöhung von genehmigtem oder bedingtem Kapital;
- die Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme, und die Gewährung von besonderen Vorteilen;
- die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts;
- die Verlegung des Sitzes der Novartis AG;
- 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. Zudem können jene Aktionäre, die Aktien im Gesamtnennwert von mindestens CHF 1 Million vertreten, 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, anbegehrt werden.

Aktionäre können das mit ihren 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) dass sie sich bei der Abstimmung der Stimme enthalten.

Novartis bietet den Aktionären die Möglichkeit, eine Online-Plattform (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 oder ihre Zutrittskarte zur Generalversammlung online bestellen. Mit dem der Einladung zur Generalversammlung

beiliegenden Formular 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 von Novartis gelangen. Die Aktionäre können ihr Online-Konto jederzeit deaktivieren und erhalten anschliessend ihre Einladungen wieder in Papierform.

Das Stimmrecht und andere mit einer Namenaktie zusammenhängende Rechte können nur von einem Aktionär, einem Nutznieser oder einem Nominee, der im Aktienbuch von Novartis eingetragen ist, ausgeübt werden.

### REGISTRIERUNG ALS AKTIONÄR

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

Gemäss den Statuten wird kein Aktionär für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen. Der Verwaltungsrat kann auf Antrag hin Ausnahmen gewähren. Bei der Prüfung von Ausnahmeanträgen wird in Erwägung gezogen, ob der Aktionär den Verwaltungsrat bei der Schaffung nachhaltigen Werts unterstützt und einen langfristigen Anlagehorizont hat. 2014 wurden keine Ausnahmen beantragt. Ausnahmen sind den unter „Unsere Aktionäre – Aktienbeteiligungen – Bedeutende Aktionäre“ aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionären sowie Norges Bank (Central Bank of Norway), Oslo, die per 31. Dezember 2014 einen Anteil von weniger als 2% am Aktienkapital der Novartis AG hielt, gewährt worden.

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

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

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

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 HANDELSBESCHRÄNKUNG

Novartis Aktien sind frei übertragbar. Die Registrierung im Aktienregister von Novartis oder im ADR-Register der JPMorgan Chase Bank schränkt die Handelbarkeit der Novartis Aktien bzw. der ADR in keiner Weise ein. Im Aktienregister eingetragene Novartis Aktionäre oder im ADR-Register eingetragene Inhaber von ADR können somit 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 Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsengesetz) muss, wer direkt oder indirekt oder gemeinsam mit Dritten mehr als 33 1/3% der Stimmrechte einer Gesellschaft erwirbt – unabhängig davon, ob diese Rechte ausübbar sind –, ein Angebot für sämtliche kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten. Die Zielgesellschaft kann den Grenzwert bis auf 49% der Stimmrechte anheben („Opting-up“) oder kann, unter bestimmten Umständen, auf die Festlegung eines Grenzwerts verzichten („Opting-out“). Novartis hat keine derartige Massnahme getroffen.

#### Kontrollwechselklauseln

Im Sinne einer guten Corporate Governance und im Einklang mit den Bestimmungen zur Implementierung der Minder-Initiative gib es keine Kontrollwechselklauseln 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.

# UNSER VERWALTUNGSRAT

## ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE (PER 31. DEZEMBER 2014)

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

### WAHL UND AMTZEIT

Alle Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln gewählt.

Sowohl der Präsident als auch die Mitglieder des Verwaltungsrats und des Vergütungsausschusses werden von den Aktionären an Generalversammlungen jährlich und einzeln gewählt.

Die durchschnittliche Amtszeit der Verwaltungsratsmitglieder beträgt sechs Jahre. Verwaltungsratsmitglieder müssen bei Erreichen des 70. Lebensjahrs (Alterslimite) ihr Mandat nie-

derlegen. 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 von Novartis 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	2014	2015
Prof. Dr. Ulrich Lehner	D	1946	2002	2014	2015
Dr. Enrico Vanni	CH	1951	2011	2014	2015
Dr. Dimitri Azar	USA	1959	2012	2014	2015
Dr. Verena A. Briner	CH	1951	2013	2014	2015
Prof. Dr. Srikant Datar	USA	1953	2003	2014	2015
Ann Fudge	USA	1951	2008	2014	2015
Dr. h.c. Pierre Landolt	CH	1947	1996	2014	2015
Dr. Andreas von Planta	CH	1955	2006	2014	2015
Dr. Charles L. Sawyers	USA	1959	2013	2014	2015
William T. Winters	Grossbritannien/USA	1961	2013	2014	2015

## PROFIL DES VERWALTUNGSRATS

### ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS

Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats muss im Einklang stehen mit dem Status von Novartis als börsenkotierte Gesellschaft sowie mit dem Geschäftsportfolio, der geografischen Präsenz und der Firmenkultur des Unternehmens. Der Verwaltungsrat muss in jeder Hinsicht vielfältig zusammengesetzt sein. Seine Grösse ist so zu wählen, dass sich seine fünf Ausschüsse personell besetzen lassen, ohne dass es zu exzessiven Überlappungen kommt, und die einzelnen Verwaltungsratsmitglieder über genügend Zeit verfügen, um ihre Aufgaben angemessen ausüben zu können.

Folgende Wissens- und Erfahrungsbereiche müssen im Verwaltungsrat abgedeckt sein: Führung und Management, Gesundheitswesen, Life Sciences und Medizin, Forschung und Entwicklung, Ingenieurwesen und Technologie, Herstellung und Marketing, Bank-, Finanz- und Rechnungswesen, Recht und PR sowie Risikomanagement.

### PROFIL DER EINZELNEN VERWALTUNGSRÄTE

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

- Gute Interaktionsfähigkeit mit anderen Verwaltungsgliedern zwecks Bildung eines effektiven und ausgewogenen Verwaltungsrats;
- Fähigkeit, vertrauensvolle Beziehungen aufbauen zu können;
- Fähigkeit zu unabhängigem Denken;
- forderndes aber gleichzeitig auch unterstützendes Auftreten im Verwaltungsrat;
- Einflussnahme durch Anwendung eines konstruktiven, nicht auf Konfrontation ausgerichteten Stils, um Konflikte zu vermeiden;
- Vermittlung von Erfahrung und Wissen auf Basis eines soliden Urteilsvermögens mit der gleichzeitigen Fähigkeit eines guten Zuhörers;

- Fähigkeit und Bereitschaft, den Aufgaben im Verwaltungsrat und dessen Ausschüssen genügend Zeit zu widmen;
- Offenheit für persönliches Feedback und Bemühen, noch effektiver zu arbeiten;
- keine anderen Verwaltungsratsmandate oder sonstigen Positionen, die zu 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 84 bis 86) geben über die besonderen Qualifikationen Auskunft, die den Verwaltungsrat von der Eignung eines Verwaltungsratsmitglieds für den Verwaltungsrat überzeugt haben. Sie verdeutlichen zudem, wie vielfältig der Verwaltungsrat in puncto Herkunft, Qualifikationen, Interessen und Fähigkeiten besetzt ist.

### VIelfALT IM VERWALTUNGSRAT

Vielfalt im Verwaltungsrat ist ein entscheidender Faktor für Effizienz eines Verwaltungsrats. Diese Vielfalt zu erhalten und zu stärken, ist deshalb ein wichtiges Auswahlkriterium für das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee von Novartis bei der Suche von Kandidaten für den Verwaltungsrat, die dann der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden. Es ist ein erklärtes Ziel des Verwaltungsrats von Novartis, einen in jeder Hinsicht vielfältig zusammengesetzten Verwaltungsrat zu erreichen. Dies beinhaltet Vielfalt im Hinblick auf geografische Herkunft, persönlichen Hintergrund, Geschlecht, Ethnizität, Religion, Ausbildung, Erfahrung, Standpunkte, Interessen sowie technische wie auch interpersonelle Fähigkeiten.

## 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 im Folgenden aufgeführten fünf Ausschüsse delegiert. Die Aufgaben, die nachstehend mit Begriffen wie „überwachen“ oder „prüfen“ umschrieben werden,

bedürfen der endgültigen Genehmigung durch den Verwaltungsrat. Dank dieser Ausschüsse arbeitet der Verwaltungsrat effizient und effektiv und gewährleistet so eine gründliche Überprüfung und Diskussion spezifischer Themen und Fragen; gleichzeitig hat der Verwaltungsrat mehr Zeit, sich mit nicht technischen Angelegenheiten zu befassen. Durch Ausschüsse lässt sich zudem sicherstellen, 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 2014/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden	Webadresse
<b>Verwaltungsrat</b>		<b>8/7:30</b>	
Die wesentlichen Aufgaben des Verwaltungsrats umfassen:	<b>Jörg Reinhardt</b> <sup>1</sup>	<b>8</b>	Statuten der Novartis AG
— Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns;	Ulrich Lehner	6	Organisationsreglement sowie Satzungen des Verwaltungsrats, seiner Ausschüsse und der Geschäftsleitung der Novartis AG  <a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
— Festlegen der Organisation und der Corporate Governance;	Enrico Vanni	8	
— Ernennung, Überwachung und Abberufung wichtiger Führungskräfte und Planung ihrer Nachfolge;	Dimitri Azar	8	
— Festlegen und Überwachen der Finanzplanung, des Rechnungswesens, des Reportings und des Controllings;	Verena A. Briner	8	
— Genehmigung des Jahresberichts und der Konzernrechnung;	Srikant Datar	8	
— Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen.	Ann Fudge	8	
	Pierre Landolt	8	
	Andreas von Planta	8	
	Charles L. Sawyers	8	
	William T. Winters	8	
<b>Audit and Compliance Committee</b>		<b>7/3:00</b>	
Die wesentlichen Aufgaben des Audit and Compliance Committee umfassen:	<b>Srikant Datar</b> <sup>1,2</sup>	<b>7</b>	Satzung des Audit and Compliance Committee
— Überwachung der internen Revision;	Dimitri Azar	7	<a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
— Beaufsichtigung der externen Revisionsstelle sowie Auswahl der externen Revisionsstelle zwecks Wahlempfehlung zuhanden der Generalversammlung;	Ulrich Lehner <sup>2</sup>	6	
— Überwachung der Einhaltung von internen und externen Richtlinien und Gesetzen betreffend die Rechnungslegung und Finanzkontrollen;	Enrico Vanni	7	
— Genehmigung der Quartalsabschlüsse und deren Veröffentlichung;	Andreas von Planta	7	
— Überwachung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse;			
— Überwachung der Einhaltung von Gesetzen sowie externen und internen Richtlinien („Compliance“).			
Das Audit and Compliance Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
<b>Risk Committee</b>		<b>4/2:00</b>	
Die wesentlichen Aufgaben des Risk Committee umfassen:	<b>Andreas von Planta</b> <sup>1</sup>	<b>4</b>	Satzung des Risk Committee
— Sicherstellen, dass Novartis über angemessene und effektive Risikomanagementsysteme und -prozesse verfügt;	Verena Briner	4	<a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
— Sicherstellung einer risikogerechten Entscheidungsfindung, ohne dass angemessene Risikobereitschaft oder Innovation beeinträchtigt werden;	Srikant Datar	4	
— Genehmigung von Richtlinien, Grundsätzen und Prozessen;	Ann Fudge	4	
— Gemeinsame Prüfung – mit der Geschäftsleitung, der internen Revision und der unabhängigen Revisionsstelle – der Identifizierung, Priorisierung und Steuerung der Risiken, Zuständigkeiten und Rollen aller Funktionen, die im Risikomanagement involviert sind, sowie des Risikoportfolios und der entsprechenden Risikomanagement-Massnahmen, die das Management getroffen hat.			
Das Risk Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			

<sup>1</sup> Vorsitz

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

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2014/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden	Webadresse
<b>Compensation Committee</b>		<b>6/3:00</b>	
Die wesentlichen Aufgaben des Compensation Committee umfassen:	<b>Enrico Vanni</b> <sup>1</sup>	<b>6</b>	Satzung des Compensation Committee
— Ausarbeitung, Überprüfung und Empfehlung von Vergütungsrichtlinien und -programmen zuhanden des Verwaltungsrats;	Srikant Datar	6	
— Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend die Vergütung seiner Mitglieder und des CEO;	Ann Fudge	6	<a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
— Festlegen der Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder.	Ulrich Lehner	5	
Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater hinzuzuziehen.			
<b>Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee</b>		<b>4/2:00</b>	
Die wesentlichen Aufgaben des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee umfassen:	<b>Pierre Landolt</b> <sup>1</sup>	<b>4</b>	Satzung des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee
— Ausarbeitung, Überprüfung und Empfehlung von Corporate Governance Prinzipien zuhanden des Verwaltungsrats;	Ann Fudge	4	
— Regelmässige Überprüfung der Statuten im Hinblick auf den Schutz von Aktionärsrechten;	Ulrich Lehner	4	
— Regelmässige Überprüfung der Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse;	Andreas von Planta	4	<a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
— Jährliche Überprüfung des Unabhängigkeitsstatus der Verwaltungsratsmitglieder;			
— Überprüfung von Verwaltungsratsmitgliedschaften und Vereinbarungen der Verwaltungsratsmitglieder auf mögliche Interessenkonflikte und Umgang mit Interessenkonflikten;			
— Suche von neuen Mitgliedern des Verwaltungsrats;			
— Beurteilung von Verwaltungsratsmitgliedern und Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vorschlag an die Generalversammlung zu deren Wiederwahl;			
— Ausarbeitung und Überprüfung der Nachfolgeplanung für den CEO;			
— Ausarbeitung und Überprüfung der Ausbildungsprogramme für neue Verwaltungsräte und der laufenden Weiterbildung bestehender Verwaltungsräte;			
— 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.			
<b>Research &amp; Development Committee</b>		<b>3/8:00</b>	
Die wesentlichen Aufgaben des Research & Development Committee umfassen:	<b>Jörg Reinhardt</b> <sup>1</sup>	<b>3</b>	Satzung des Research & Development Committee
— Überwachung von Forschung und Entwicklung und Unterbreitung von Empfehlungen zuhanden des Verwaltungsrats;	Dimitri Azar	3	
— Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Überwachung, Beurteilung und Entscheidungsfindung im Bereich Forschung und Entwicklung;	Charles L. Sawyers	3	<a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
— Regelmässige Unterrichtung des Verwaltungsrats über die Forschungs- und Entwicklungsstrategie von Novartis, die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Forschungs- und Entwicklungsfunktion, neue erfolgsentscheidende wissenschaftliche Trends und Aktivitäten sowie die Forschungs- und Entwicklungsprojekte;	Enrico Vanni	3	
— Empfehlungen an den Verwaltungsrat betreffend wissenschaftliche, technologische und F&E-relevante Fragen;			
— Beratung und Vermittlung von Know-how zuhanden der Geschäftsleitung im Bereich Forschung und Entwicklung;			
— Überprüfung sonstiger Fragen in Bezug auf die Forschung und Entwicklung bei Novartis je nach Ermessen und Wunsch des Ausschusses und entsprechend seinen Verantwortlichkeiten.			
Das Research & Development Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			

<sup>1</sup> Vorsitz

## 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 Verwaltungsratssitzung oder die Aufnahme eines Traktandums beantragen. Vor den Sitzungen erhalten die Verwaltungsratsmitglieder

Unterlagen zur Vorbereitung der Diskussion und Entscheidungsfindung.

## PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

Dr. Jörg Reinhardt übt sein Amt als unabhängiger und nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats seit dem 1. August 2013 aus. 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 der Aktionäre, 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 als unabhängiger und nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats 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 bestimmt die Agenda des Verwaltungsrats und sorgt in den Sitzungen des Verwaltungsrats für einen effektiven und lösungsorientierten Austausch.
- 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 und die kontinuierliche Weiterbildung 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.

### SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat hält Sitzungen im Beisein der Mitglieder der Geschäftsleitung ab und auch solche ohne Beisein der Geschäftsleitung.

2014 fanden acht Sitzungen des Verwaltungsrats statt. Da alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sind, fanden 2014 keine Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder statt.

Im vergangenen Jahr hat der Verwaltungsrat in seinen Sitzungen unter anderem die folgenden Geschäfte behandelt: Geschäftsbericht und entsprechende Medienmitteilung, Traktandenliste der Generalversammlung der Aktionäre, Jahresziele des Konzerns, persönliche Leistungsziele des CEO (Januar-Sitzung), Besprechung der Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Fusionen und Akquisitionen, Beurteilung der Geschäftsentwicklungs- und Lizenzierungsaktivitäten (April-Sitzung), Strategie von Novartis (separate zweitägige Sitzung des Verwaltungsrats im August), Beurteilung des Geschäftsgangs (an jeder Sitzung) sowie Behandlung bedeutender Projekte, Investitionen und Transaktionen (nach Bedarf).

In den separaten Sitzungen des Verwaltungsrats unter Ausschluss der Mitglieder der Geschäftsleitung wurden unter anderem die Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats und die Beurteilung der Performance der einzelnen Geschäfts-

leitungsmitglieder (Januar-Sitzung) durchgeführt sowie die Nachfolgeplanung (August-Sitzung) behandelt.

### 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 Sitzungsunterlagen 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 könnten. 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](http://www.novartis.com/investors/governance-documents.shtml).

- Gemäss den Unabhängigkeitsregeln von Novartis müssen die Mehrheit der Verwaltungsräte und alle Mitglieder des Audit and Compliance Committee, des Compensation Committee und des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee unabhängig sein. Diese verlangen unter anderem, dass (i) ein Verwaltungsrat pro Jahr keine Vergütung von mehr als USD 120 000 von Novartis erhält (ausser für seine Arbeit als Verwaltungsrat), (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 Compensation Committee 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 Festlegung der Unabhängigkeit der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats. Das Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee berücksichtigt für die 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 11. Dezember 2014 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder unabhängig sind.

### BEZIEHUNG DER NICHT EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ZU NOVARTIS

In den drei Geschäftsjahren vor und einschliesslich 2014 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.

### LEISTUNGSBEURTEILUNG 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 Arbeitsweise und Leistung des Gesamtverwaltungsrats und jedes Verwaltungsratsausschusses, in dem er Mitglied ist. Die Fragebögen bilden dann die Grundlage für eine detaillierte, qualitative Prüfung, die vom Verwaltungsratspräsidenten geleitet wird. Der Präsident des Verwaltungsrats führt zu diesem Zweck Einzelgespräche mit jedem Mitglied des Verwaltungsrats durch. Danach werden die Ergebnisse im Verwaltungsrat und in jedem Verwaltungsratsausschuss besprochen. Verbesserungspunkte werden schriftlich festgehalten und Massnahmen zur Verbesserung vereinbart.

In regelmässigen Abständen wird dieser Beurteilungsprozess durch eine unabhängige Beratungsgesellschaft durchgeführt. 2014 wurde die Leistungsbeurteilung des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse, einschliesslich einer Erhebung der individuellen Leistung der einzelnen Verwaltungsräte, durch Russell Reynolds Associates, eine unabhängige und entsprechend spezialisierte Gesellschaft, durchgeführt. An der Beurteilung teilgenommen haben alle Mitglieder des Verwaltungsrats sowie Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis. Die Beurteilung umfasste einen Fragebogen zur Arbeitsweise und Leistung des Verwaltungsrats, gefolgt von einem persönlichen von Russell Reynolds Associates geführten Gespräch mit jedem einzelnen Teilnehmer der Befragung. Die Mitglieder der Geschäftsleitung von Novartis erhielten den gleichen Fragebogen wie die Mit-

glieder des Verwaltungsrats, an der Erhebung der individuellen Leistung der einzelnen Verwaltungsräte nahmen sie jedoch nicht teil.

### INHALT UND ERGEBNISSE

Die Leistungsbeurteilung untersuchte die Leistung, Effizienz, Stärken und Schwächen der einzelnen Verwaltungsräte und des Gesamtverwaltungsrats sowie aller Verwaltungsratsausschüsse. Gegenstand der Beurteilung waren unter anderem die Zusammensetzung, 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, genügend Zeit und Aufwand für seine Verpflichtungen aufzubringen, wie das in der Satzung des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee vorgesehen ist.

Die Resultate dieser Leistungsbeurteilung für das Jahr 2014 wurden an der Sitzung des Verwaltungsrats im Januar 2015 besprochen. Es wurde festgestellt, dass der Verwaltungsrat und seine Ausschüsse effektiv und mit viel Engagement arbeiten. In einigen Bereichen konnten Verbesserungen erzielt werden. Dazu gehört auch die Kultur innerhalb des Verwaltungsrats. In gewissen anderen Bereichen gibt es noch Optimierungspotenzial. Dazu gehören die Vielfalt des Verwaltungsrats und seine Nachfolgeplanung.

### INFORMATIONEN- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG

#### INFORMATIONEN ZUR GESCHÄFTSLEITUNG

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

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

- Der CEO orientiert den Verwaltungsrat regelmässig über die laufenden Entwicklungen.
- Die Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen sind dem Verwaltungsrat zugänglich.
- 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 Verwaltungsratsitzungen 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 Rahmenbedingungen 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 und der Aktionäre zu erfüllen.

Insbesondere der Finanzchef (CFO), der Group General Counsel und Vertreter der externen Revisionsstelle sind zu den Sitzungen des Audit and Compliance Committee eingeladen. Darüber hinaus erstatten der Head of Internal Audit, der Head of Financial Reporting and Accounting, der Head of Compliance, der Head of Quality sowie die Business Practices Officers regelmässig Bericht an das Audit and Compliance Committee. Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee den Prozess der Finanzberichterstattung. 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 Finanzleiter der Divisionen sowie die Leiter der folgenden Konzernfunktionen: Treasury, Tax, Financial Reporting and Accounting, Internal Audit sowie Investor Relations. Die Entscheidungen des Disclosure Review Committees werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung des Quartals- und Jahresabschlusses überprüft.

Das Risk Committee überwacht die Risikomanagementsysteme und -prozesse von Novartis und prüft auch das Risikoportfolio des Konzerns, um sicherzustellen, dass die Risiken angemessen und professionell gesteuert werden. Zu diesem Zweck erstatten die Konzernfunktion Risikomanagement und die Risikoverantwortlichen der Divisionen dem Risk Committee regelmässig Bericht. Der Group General Counsel, der Head of Internal Audit und der Head of Corporate Responsibility sind zu den Sitzungen des Risk Committee ebenfalls 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) ebenso wie bereinigte Quartals- und Jahreszahlen zur Ermittlung der „Core Results“ gemäss der von Novartis verwendeten Definition; die IFRS und die Kernzahlen („Core Figures“) werden mit dem Vorjahreszeitraum und dem Budget verglichen (sowohl in USD als auch zu konstanten Wechselkursen);
- konsolidierte Bilanz in USD in Übereinstimmung mit IFRS auf der Grundlage der Daten zum Monatsende;
- konsolidierter Geldfluss in USD in Übereinstimmung mit IFRS auf der Grundlage der Daten des jeweiligen Monats, des jeweiligen Quartals und seit Jahresbeginn;

- zusätzliche Daten auf Monats- und Quartalsbasis sowie seit Jahresbeginn, wie Free Cashflow, Brutto- und Nettoliquidität, Personalbestand und -aufwand, Umlaufvermögen und Gewinn pro Aktie, gegebenenfalls auf USD-Basis.

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

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

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

Mitte des Jahres überprüft und genehmigt der Verwaltungsrat ausserdem den Strategieplan für die kommenden fünf Jahre, der eine geplante konsolidierte Erfolgsrechnung in USD enthält, welche auf IFRS und „Core“ (gemäss der von Novartis verwendeten Definition) basiert.

Der Verwaltungsrat hat keinen direkten Zugriff auf die Finanz- und Management-Berichterstattungssysteme des Unternehmens, kann aber jederzeit ausführliche 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 eine unabhängige Beurteilung der Wirksamkeit der internen Kontrollprozesse sicherstellt. Sie erstellt ausserdem Berichte über durchgeführte 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 der internen Revisionen.

## RISIKOMANAGEMENT

Die Funktion Corporate Risk Management 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 zu entnehmen).

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

---

# VERWALTUNGSRAT



**Von links nach rechts:** William T. Winters, Pierre Landolt, Ann Fudge, Enrico Vanni, Dimitri Azar, Jörg Reinhardt, Charles L. Sawyers, Verena A. Briner, Andreas von Planta, Ulrich Lehner, Srikant Datar

**Dr. Jörg Reinhardt**

Präsident des Verwaltungsrats  
Deutscher, 58 Jahre

**Funktion bei der Novartis AG** Jörg Reinhardt ist seit August 2013 Präsident des Verwaltungsrats der Novartis AG. Er ist zudem Vorsitzender des Research & Development Committee.

**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, wo er in verschiedenen Positionen tätig war, darunter als Head of Development. Nach der Fusion, aus der 1996 Novartis hervorging, war Jörg Reinhardt als Head of Preclinical Development and Project Management für Novartis tätig, bis er 1999 die Position als Head of Pharmaceutical Development übernahm.

**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; ehemaliges Mitglied des Verwaltungsrats eines globalen Lieferanten der Pharma-, Gesundheits- und Life-Sciences-Industrie.

**Dr. Ulrich Lehner**

Vizepräsident des Verwaltungsrats  
Deutscher, 68 Jahre

**Funktion bei der Novartis AG** Ulrich Lehner ist seit 2002 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Vizepräsident des Verwaltungsrats und Mitglied des Audit and Compliance Committee, des Compensation Committee und des Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

**Weitere Tätigkeiten** Ulrich Lehner ist Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutschen Telekom AG und der ThyssenKrupp AG sowie Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG und der Porsche Automobil Holding SE, alle in Deutschland. Er ist ausserdem Mitglied des Beirats der Krombacher Brauerei in Deutschland.

**Beruflicher Werdegang** Ulrich Lehner erwarb 1972 an der TU Darmstadt seine Abschlüsse als Wirtschafts- und Maschinenbauingenieur und schloss 1975 dort seine Promotion zum Dr. rer. pol. ab. Von 1975 bis 1981 arbeitete er als Wirtschaftsprüfer bei der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Düsseldorf. 1981 trat er der Henkel KGaA bei. Von 1983 bis 1986 war Ulrich Lehner Leiter des Controlling der Fried. Krupp GmbH, Deutschland, und kehrte dann als Finanzdirektor zu Henkel zurück. Von 1991 bis 1994 leitete Ulrich Lehner die Henkel Asia-Pacific Ltd. in Hongkong. Von 1995 bis 2000 war er Executive Vice President für Finanzen und Logistik der Henkel KGaA. Von 2000 bis 2008 war Ulrich Lehner Vorsitzender der Geschäftsführung und persönlich haftender Gesellschafter der Henkel KGaA.

**Schlüsselkompetenzen/Erfahrung** *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Vorsitzender des Aufsichtsrats eines globalen Telekommunikations- und eines Technologieunternehmens; ehemaliger Vorsitzender der Geschäftsführung eines globalen Konsumgüterkonzerns. *Branchenerfahrung* – Mitglied der Aufsichtsgremien globaler Unternehmen im Bereich der Energie-, Automobil-, Konsumgüter- und Telekommunikationswirtschaft sowie der Fertigungstechnik.

**Dr. Enrico Vanni**

Vizepräsident des Verwaltungsrats  
Schweizer, 63 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. Derzeit ist er Verwaltungsratsmitglied von Unternehmen, die in Branchen wie dem Gesundheitsbereich oder dem Private Banking tätig sind. Dazu zählen die Advanced Oncotherapy plc in England sowie die nicht börsennotierten Unternehmen Lombard Odier SA, Banque Privée BCP (Suisse) SA, Eclonion2, Jan-Autos Holding SA 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. in Kalifornien und kam 1980 zu McKinsey & Company in Zürich. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater für Unternehmen aus den Sektoren Pharmazeutika, Konsumgüter und Finanzen tätig. Enrico Vanni leitete die europäische Pharma-Praxis von McKinsey & Company und war vor seinem Rücktritt im Jahr 2007 Mitglied des Partner Review Committee des Unternehmens. Als unabhängiger Berater unterstützt er weiterhin Führungskräfte in Pharma- und Biotech-Unternehmen hinsichtlich entscheidender strategischer Herausforderungen in der Gesundheitsbranche.

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

**Prof. Dr. Dimitri Azar**

Mitglied des Verwaltungsrats  
Amerikaner, 55 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 sowie der Chicago Medical Society und Mitglied des Stiftungsrats der Chicago Ophthalmological Society sowie der Association of Research in Vision and Ophthalmology.

**Beruflicher Werdegang** Dimitri Azar begann seine berufliche Laufbahn am American University Medical Center, Beirut, 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 National Institutes of Health finanziert. Dimitri Azar praktizierte am Wilmer Ophthalmological Institute der Johns Hopkins Hospital School of Medicine 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.

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

**Prof. Dr. Verena A. Briner**

Mitglied des Verwaltungsrats  
Schweizerin, 63 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 und Mitglied des Stiftungsrats Patientensicherheit Schweiz.

**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 Association 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, 61 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. 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, Indien, mit Auszeichnung ab. Er ist Wirtschaftsprüfer und verfügt über zwei Magister- sowie einen Dokortitel der Stanford University. Er arbeitete als Rechnungsprüfer und Planer in der Industrie und war als Professor an den Universitäten Carnegie Mellon, Stanford und Harvard in den USA tätig. Schwerpunkte seiner Forschung sind Kostenmanagement, Messung der Produktivität, Entwicklung neuer Produkte, Time-based Competition, Incentives und Performance Evaluation. Srikant Datar hat zahlreiche wissenschaftliche Publikationen verfasst und mehrere akademische Auszeichnungen erhalten. Zudem hat er eine Reihe von namhaften Firmen in Forschung, Entwicklung und Ausbildung beraten.

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

**Ann Fudge**

Mitglied des Verwaltungsrats  
Amerikanerin, 63 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 Mitglied des Verwaltungsrats von General Electric Co., USA, sowie der Unilever NV, London und Rotterdam. Sie ist Stiftungsrätin der Rockefeller Foundation, New York, Vorsitzende des Beratungsausschusses für US-Programme der Bill & Melinda Gates Stiftung und Mitglied des Corporation Committee on Finance der Harvard University. Ferner ist sie Mitglied im Rat für auswärtige Beziehungen der USA.

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

**Schlüsselkompetenzen/Erfahrung** *Führungskompetenz und Marketing-erfahrung* – ehemalige Präsidentin und CEO eines globalen Unternehmens für Marketing und Kommunikation; ehemalige Leiterin der Geschäftseinheit eines führenden Konsumgüterherstellers. *Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Industrie-/Finanzunternehmens und eines globalen Konsumgüterunternehmens.

**Dr. h.c. Pierre Landolt**

Mitglied des Verwaltungsrats  
Schweizer, 67 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 zurzeit 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 Mitglied des Verwaltungsrats der Eco-Carbone SAS, Frankreich, und der Amazentis SA, Schweiz. Er ist ausserdem Vizepräsident der Stiftung des Montreux Jazz Festivals. 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 EcoCarbone SA 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, 59 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 Präsident des Verwaltungsrats der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft AG und Mitglied des Verwaltungsrats der Helvetia Holding AG, beide in der Schweiz. Zudem ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen und weiterer nicht börsenkotierter Unternehmen in der Schweiz. Darüber hinaus ist Andreas von Planta Präsident des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG und ehemaliger Präsident der Geneva Association of Business Law.

**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* – Verwaltungsratspräsident eines Versicherungsunternehmens. *Branchenerfahrung* – Partner einer führenden Schweizer Anwaltskanzlei.

**Prof. Dr. Charles L. Sawyers**

Mitglied des Verwaltungsrats  
Amerikaner, 55 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.

**Weitere Tätigkeiten** Charles L. Sawyers ist Vorsitzender des Human Oncology and Pathogenesis Program am Memorial Sloan-Kettering Cancer Center in New York, 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 of 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-DeBaakey 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, 53 Jahre

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

**Weitere Tätigkeiten** William T. Winters ist Chairman und CEO von Renshaw Bay, London, einem Asset-Management-Unternehmen für alternative Anlagen, das auch Beratungsleistungen erbringt. Er war Mitglied der britischen Independent Commission on Banking und von 2003 bis 2010 Co-CEO der JPMorgan Investment Bank.

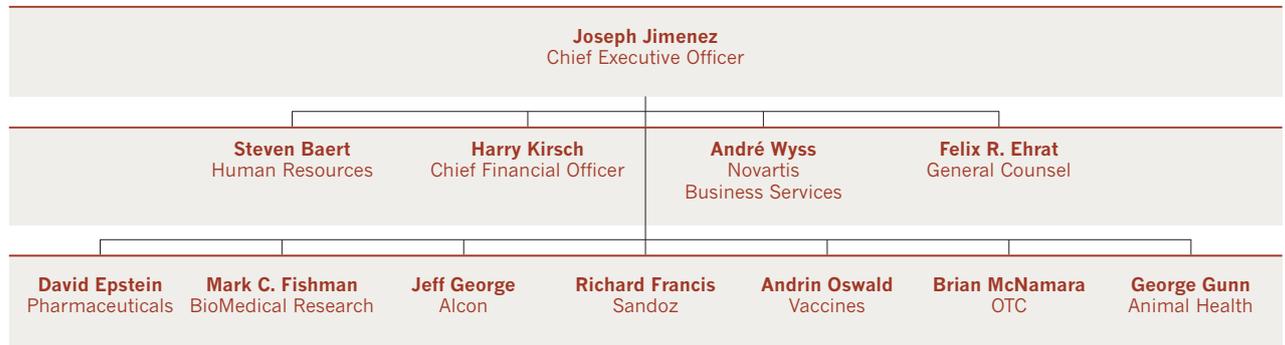
**Beruflicher Werdegang** William T. Winters verfügt über einen Bachelor in internationalen Beziehungen von der Colgate University und einen MBA-Abschluss der Wharton School der University of Pennsylvania in den USA. Im Jahr 1983 stiess er zu JPMorgan, bei der er verschiedene Führungspositionen in unterschiedlichen Marktsegmenten sowie in Corporate Finance innehatte. William T. Winters ist Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate University und des International Rescue Committee (beide in den USA) sowie von Pension Insurance Corporation, Young Vic Theatre und von The Print Room (alle in London). 2013 wurde ihm der Titel Commander of the Order of the British Empire (CBE) verliehen.

**Schlüsselkompetenzen/Erfahrung** *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Chairman und CEO eines Asset-Management-Unternehmens für alternative Anlagen sowie eines Beratungsunternehmens; 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.

Die Organisation und die Verantwortlichkeiten für die Geschäftsleitung sind im Organisationsreglement beschrieben ([www.novartis.com/corporate-governance](http://www.novartis.com/corporate-governance)).

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 deren 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 sowie bedeutende Verträge und Budgets;
- 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 Unternehmensführung 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 drei Unterausschüssen unterstützt: Das Deal Committee (bestehend aus CEO, CFO, Group General Counsel, Leiter der Forschung und Head of M&A and Licensing) überprüft neben wichtigen Akquisitionen und Verkäufen von Unternehmen und Geschäftsbereichen auch wichtige Lizenz- und Kooperationsverträge und legt der Geschäftsleitung entsprechende Empfehlungen vor. Das Disclosure Committee (bestehend aus CEO, CFO, Group General Counsel, Global Head of Investor Relations und Group Head of Communications) 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. Das Disclosure Review Committee unterstützt CEO und CFO bei der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen gemäss dem US Sarbanes-Oxley Act (für Einzelheiten hierzu siehe unter „Verwaltungsratsausschüsse“ auf Seite 82).

**DER CEO**

Zusätzlich zu allenfalls weiteren Aufgaben, die ihm vom Verwaltungsrat übertragen werden, führt der CEO die Geschäftsleitung und ist dafür besorgt, dass diese ein effizientes Team bildet. Zusammen mit 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 beschlossene Strategie umgesetzt wird;
- ist er für die Planung der Personalentwicklung zuständig, um sicherzustellen, dass Novartis die für die Zielerreichung notwendigen Fähigkeiten und Mittel zur Verfügung stehen;
- erreicht er durch entsprechende organisatorische Strukturen, Prozesse und Systeme, dass vorhandene Mittel effizient genutzt werden;
- ist er für die Kommunikation der Finanzergebnisse, der Geschäftsstrategien und – sofern angezeigt – von Zielen und Zielerreichungskriterien an die Investoren verantwortlich und kümmert sich in genereller Hinsicht um eine wirkungsvolle Kommunikation mit Aktionären und anderen Interessengruppen;
- sorgt er dafür, dass die Geschäftsführung im Einklang mit entsprechenden Prinzipien sowie rechtlichen und ethischen Normen steht;
- stellt er eine nachhaltige Nachfolgeplanung und Personalentwicklung des Kaders sicher und legt diese dem Verwaltungsrat vor;
- sorgt er durch entsprechende Prozesse und Strukturen dafür, dass Anträge für Kapitalinvestitionen sorgfältig geprüft werden, dass die damit zusammenhängenden Risiken bekannt sind und ein entsprechendes Risikomanagement besteht;
- sorgt er für ein wirkungsvolles internes Risikokontrollsystem für alle Geschäftstätigkeiten, das auch das Marketing und den Vertrieb umfasst;
- sorgt er für einen korrekten, rechtzeitigen und klaren Informationsfluss an den Verwaltungsrat.

---

## GESCHÄFTSLEITUNG



**Von links nach rechts:** David Epstein, Steven Baert, Andrin Oswald, Jeff George, André Wyss, George Gunn, Joseph Jimenez, Felix R. Ehrat, Brian McNamara, Harry Kirsch, Mark C. Fishman, Richard Francis

**Joseph Jimenez**

Chief Executive Officer (CEO) von Novartis  
Amerikaner, 55 Jahre

Joseph Jimenez ist seit 2010 Chief Executive Officer (CEO) von Novartis. Er ist für die Leitung des diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis verantwortlich, das führende Geschäftsbereiche für innovative Arzneimittel, ophthalmologische Produkte, Generika, Impfstoffe und Selbstmedikationsprodukte umfasst.

Davor war er Leiter der Division Pharmaceuticals von Novartis. Joseph Jimenez war federführend bei der Erneuerung des Arzneimittelportfolios im Hinblick auf ein ausgewogenes Verhältnis von Massen- und Spezialprodukten. Ausserdem gelang es ihm, den Umsatzanteil neu eingeführter Produkte deutlich zu steigern.

Joseph Jimenez kam 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis. Davor war er als Präsident und Chief Executive Officer des Nordamerikageschäfts bei der HJ. Heinz Company tätig. Von 2002 bis 2006 war er Präsident und Chief Executive Officer von Heinz in Europa. Bevor er zu Novartis kam, diente er zwischen 2002 und 2007 als nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats der AstraZeneca PLC, Grossbritannien, und war zudem als Berater für das Private-Equity-Unternehmen Blackstone Group, USA, tätig.

Joseph Jimenez ist Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate-Palmolive Company, New York. Er erwarb 1982 einen Bachelor-Abschluss der Stanford Universität und 1984 einen Master of Business Administration der University of California, Berkeley.

**Steven Baert**

Leiter Human Resources von Novartis  
Belgier, 40 Jahre

Steven Baert ist seit dem 26. Februar 2014 Leiter Human Resources 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 und Unilever inne.

Steven Baert 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.

**Dr. Felix R. Ehrat**

Group General Counsel  
Schweizer, 57 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 Globalbalance Bank AG und Mitglied des Verwaltungsrats der Geberit AG, von economie-suisse (Verband der Schweizer Unternehmen), von SwissHoldings (Verband der Industrie- und Dienstleistungskonzerne in der Schweiz) 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 Committee on Corporate and M&A Law bei der International Bar Association (2007 bis 2008) und Präsident der Association Internationale des Jeunes Avocats (1998 bis 1999).

**David Epstein**

Leiter der Division Pharmaceuticals  
Amerikaner, 53 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 in Rutgers, The State University of New Jersey. 1987 erlangte er den Master of Business Administration in Finanzen und Marketing der Columbia University Graduate School of Business in New York.

**Prof. Dr. Mark C. Fishman**

Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR)  
Amerikaner, 63 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 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, 46 Jahre

Richard Francis ist seit 1. 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 Herz-Kreislauf-Bereichen 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, 41 Jahre

Jeff George ist seit 1. 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. Von 2001 bis 2004 war er bei McKinsey & Company in San Francisco, wo er als Engagement Manager tätig war.

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. 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.

**George Gunn, MRCVS**

Leiter der Division Novartis Animal Health  
Brite, 64 Jahre

George Gunn ist seit 2011 Leiter der Division Novartis Animal Health. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Vor seiner Tätigkeit bei Novartis war er Präsident von Pharmacia Animal Health in den USA. Davor bekleidete er über 15 Jahre lang Positionen mit zunehmender Verantwortung in Gesundheitsunternehmen. Bevor er in die Industrie wechselte, war er neun Jahre lang als Veterinärchirurg tätig.

George Gunn begann 2003 bei Novartis als Leiter von Novartis Animal Health Nordamerika. In 2004 wurde er in seine gegenwärtige Position als Leiter der Geschäftseinheit Novartis Animal Health berufen. Zudem war er von 2008 bis 2011 Leiter der Division Novartis Consumer Health, und von 2011 bis 2014 Leiter des Bereichs Corporate Responsibility.

George Gunn erwarb 1973 einen Bachelor der Veterinärmedizin und -chirurgie sowie 1978 ein Diplom in Veterinary State Medicine der Royal (Dick) School of Veterinary Studies in Grossbritannien. Im Jahr 2008 erhielt er den Ehrendoktor für Veterinärmedizin und -chirurgie der Universität Edinburgh.

**Harry Kirsch**

Chief Financial Officer (CFO) von Novartis  
German, 49 Jahre

Harry Kirsch ist seit Mai 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 hat an der Universität Karlsruhe in Deutschland Wirtschaftsingenieurwesen (Diplom-Wirtschaftsingenieur) studiert.

**Brian McNamara**

Leiter der Division OTC  
Amerikaner, 48 Jahre

Brian McNamara ist seit 2012 Leiter der Division OTC. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Davor war er als Präsident der Region Amerika für Novartis OTC tätig. Brian McNamara stiess im Jahr 2004 als Senior Vice President und General Manager von Novartis OTC Nordamerika zu Novartis OTC. Seitdem war er an verschiedenen strategischen Initiativen beteiligt. Von 2007 bis 2010 war er zudem President Novartis OTC Europe.

Brian McNamara begann seine berufliche Laufbahn bei Procter & Gamble Company, Cincinnati, USA, wo er umfangreiche Erfahrung in den Bereichen Verbraucher- und Markenmarketing, Produktangebot und Customer Leadership erwarb. Brian McNamara war Mitglied im Verwaltungsrat und Vorstand der Consumer Healthcare Products Association in den USA sowie Mitglied des Präsidiums der Association of the European Self-Medication Industry, wo er als Vorsitzender des Economic Affairs Committee tätig war.

Brian McNamara besitzt einen Master of Business Administration in Finanzen von der University of Cincinnati und einen Bachelor-Abschluss in Elektrotechnik vom Union College, beide in den USA.

**Dr. Andrin Oswald**

Leiter der Division Vaccines  
Schweizer, 43 Jahre

Andrin Oswald ist seit 2008 Leiter der Division Vaccines. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Im September 2013 wurde Andrin Oswald auch Vorsitzender des Stiftungsrats der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung.

Davor war er Chief Executive Officer (CEO) der Speedel Holding AG und Global Head of Pharmaceutical Development Franchises von Novartis Pharmaceuticals, beide in der Schweiz. Andrin Oswald stiess 2005 als Assistent des Präsidenten und CEO zu Novartis. Vor seiner Ernennung zum Head of Development Franchises war er Head of the Country Pharmaceuticals Organization (CPO) und Country President von Novartis in Südkorea.

Bevor Andrin Oswald zu Novartis wechselte, war er bei McKinsey & Company, Schweiz, als Associate Principal tätig. Er ist Verwaltungsratsmitglied der Global Health Investment Corporation (GHIC) und Mitglied des Investment Committee des Global Health Investment Fund (GHIF). Zwischen 2002 und 2003 war er als Delegierter des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes (IKRK) in Nepal tätig. Andrin Oswald besitzt einen Dokortitel in Medizin der Universität Genf.

**André Wyss**

Global Head, Novartis Business Services  
Schweizer, 47 Jahre

André Wyss ist seit dem 1. Mai 2014 Global Head von Novartis Business Services (NBS). Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Zusätzlich wurde er per 1. Juli 2014 zum Länderpräsidenten Schweiz ernannt.

Davor war André Wyss 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.

**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 International Financial Reporting Standards (IFRS) und dem schweizerischen Recht und der Übereinstimmung der separaten Jahresrechnung der Novartis AG mit dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung und den Vergütungsbericht zu beurteilen.

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee die Tätigkeit von PwC. Im Jahr 2014 hielt das Audit and Compliance Committee sieben Sitzungen ab. PwC wurde eingeladen, um bei der Behandlung von Verhandlungsgegenständen anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung, der Revision oder anderen für die Revision relevanten Angelegenheiten standen.

Auf jährlicher Basis gibt PwC zuhänden des Audit and Compliance Committee die 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 Jahresrechnungen für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat schlug die Annahme der geprüften Jahresrechnungen 2014 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 CEO, 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; ausreichenden 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, dem internen Audit und der Geschäftsleitung.

## VORABGENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN

Das Audit and Compliance Committee hat alle Dienstleistungen von PwC vorab zu genehmigen. Derartige Dienstleistungen können Prüfungsdienstleistungen, prüfungsbezogene Dienstleistungen, Steuerdienstleistungen oder andere Dienstleistungen umfassen.

Die Vorabgenehmigung spezifiziert die einzelnen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen und ist Gegenstand eines definierten Budgets. PwC berichtet dem Audit and Compliance Committee quartalsweise, welche Dienstleistungen im Rahmen dieser Vorabgenehmigung bisher erbracht wurden, und gibt quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienstleistungen. Das Audit and Compliance Committee kann von Fall zu Fall auch zusätzliche Dienstleistungen vorab genehmigen. Steuerdienstleistungen und andere Dienstleistungen werden vorgängig im Einzelfall bewilligt.

## REVISIONS- UND ZUSÄTZLICHE HONORARE

PwC stellte die folgenden Honorare für Dienstleistungen in Rechnung, die sie in den per 31. Dezember 2014 bzw. per 31. Dezember 2013 abgeschlossenen Zwölfmonatsperioden erbrachte:

	2014 USD Millionen	2013 USD Millionen
Prüfungsdienstleistungen	29,7	28,6
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	2,0	2,0
Steuerdienstleistungen	0,2	0,1
Andere Dienstleistungen	0,1	0,3
<b>Total</b>	<b>32,0</b>	<b>31,0</b>

Prüfungsdienstleistungen umfassen Arbeiten, um die Jahresrechnung der Muttergesellschaft und die Konzernrechnung 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 Prüfungsdienstleis-

tungen, 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 Quartalsfinanzsergebnisse vor deren Bekanntgabe sowie Bestätigungen und Comfort Letters.

Prüfungsbezogene Dienstleistungen umfassen andere Bestätigungsdienstleistungen der unabhängigen Revisionsstelle, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von der Revisionsstelle erbracht werden können. Solche Dienst-

leistungen 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 Berichterstattungsdatenbanken.

## UNSER CORPORATE GOVERNANCE REGIME

### GESETZE UND REGELWERKE

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

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

Die Regelwerke der New York Stock Exchange (NYSE) sind auf Novartis anwendbar, soweit diese für ausländische Emittenten gelten. Gegenüber der NYSE ist Novartis verpflichtet, 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 von Novartis erhalten keine schriftlichen Berichte der Verwaltungsratsausschüsse.
- Die externe Revisionsstelle wird nicht vom Audit and Compliance Committee bestellt, sondern von der Generalversammlung.
- Die Aktionäre von Novartis dürfen zwar nicht über alle aktienbasierten Vergütungspläne abstimmen; sie haben aber das Recht, nicht bindend über das Vergütungssystem von Novartis abzustimmen. Diese Abstimmung wird vor jeder erheblichen Änderung des Vergütungssystems durchgeführt, mindestens aber an jeder dritten Generalversammlung. Ab 2015 gibt es jährliche bindende Aktionärsabstimmungen über die Vergütung von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung.
- 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 die Leistung des CEO 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 sowie im Organisationsreglement und den Satzungen der Ausschüsse und der Geschäftsleitung umgesetzt ([www.novartis.com/corporate-governance](http://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 von Novartis zur Beurteilung vor.

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

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

## WEITERE INFORMATIONEN

### KONZERNSTRUKTUR

#### NOVARTIS AG UND DIE KONZERNGESELLSCHAFTEN

Die Novartis AG ist eine nach schweizerischem Recht organisierte Aktiengesellschaft. Der Sitz der Novartis AG befindet sich an der Lichtstrasse 35, CH-4056 Basel, Schweiz.

Die Geschäftstätigkeit von Novartis wird durch Konzerngesellschaften ausgeübt. Die Novartis AG ist eine Holdinggesellschaft, die direkt oder indirekt alle Novartis Konzerngesellschaften hält 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 die sechs Divisionen Pharmaceuticals, Alcon (Ophthalmologie), Vaccines, Sandoz (Generika), OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health unterteilt. Hinzu kommen die Novartis Business Services (NBS; Shared-Services-Organisation, die Dienstleistungen für die Divisionen erbringt), die Novartis Institutes für BioMedical Research (globale pharmazeutische Forschungsorganisation von Novartis) und die Aktivitäten von Corporate. Vorausgesetzt, dass die entsprechenden Transaktionen abgeschlossen werden können, wird die Division Vaccines verkauft und die Division OTC in ein Joint Venture mit dem entsprechenden Geschäftsbereich von GlaxoSmithKline überführt, an welchem Novartis eine Minderheitsbeteiligung von 36,5% halten wird. Animal Health wurde am 1. Januar 2015 verkauft.

### MEHRHEITSBETEILIGUNGEN AN BÖRSENKOTIERTEN KONZERNGESELLSCHAFTEN

Novartis AG hält 75% an Novartis India Limited mit Sitz in Mumbai, Indien, deren Aktien an der Bombay Stock Exchange kotiert sind (ISIN-Code: INE234A01025, ID: NOVARTIS). Per 31. Dezember 2014 und auf Basis des Börsenkurses am Jahresende belief sich der Marktwert der 25% in Streubesitz befindlichen Aktien der Novartis India Limited auf insgesamt USD 82,8 Millionen. Wendet man diesen Börsenkurs auf alle Aktien des Unternehmens an, betrug die Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens USD 331,2 Millionen und der Marktwert der im Besitz von Novartis befindlichen Aktien USD 248,4 Millionen.

### BEDEUTENDE MINDERHEITSBETEILIGUNGEN DER NOVARTIS GRUPPE

Novartis AG hält 33,3% der Inhaberaktien der Roche Holding AG mit Sitz in Basel, Schweiz. Diese Aktien sind an der SIX Swiss Exchange kotiert (Valoren-Nr.: 1203211, ISIN-Code: CH0012032113, Tickersymbol: RO). Am 31. Dezember 2014 belief sich der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG auf USD 14,4 Milliarden. Der Marktwert der Roche Holding AG betrug insgesamt USD 234,9 Milliarden. Die Roche Holding AG ist ein selbstständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.

### 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 oder Zugang zu Medikamenten).

Politische Vergabungen von Novartis bezwecken nie eine 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 allgemein als angebracht gelten.

Im Jahr 2014 hat Novartis weltweit politische Vergabungen in der Grössenordnung von insgesamt etwa USD 766 000 ausgerichtet. Davon entfielen rund USD 500 000 auf die Schweiz, USD 240 000 auf die USA und USD 26 000 auf Kanada. Ausserdem setzte ein von Novartis in den USA gegründetes „Political Action Committee (PAC)“ Mittel von Novartis Mitarbeitern (aber nicht vom Unternehmen selbst) für politische Vergabungen in Höhe von rund USD 300 000 ein.

In der Schweiz unterstützt Novartis politische Parteien, deren Programm und Standpunkte die strategischen Interessen von Novartis, ihren Aktionären und anderen Anspruchsgruppen unterstützen.

### 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 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.

Gesprächsthemen 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. Neben dem Geschäftsbericht erstellt Novartis auch einen Finanzbericht als Dokument „Form 20-F“, welcher 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 des Konzerns oder zu wichtigen Ereignissen auf dem Formular 6-K an die SEC. Auf der Website von Novartis kann unter <http://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 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. Der Corporate Responsibility Performance Report 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 im Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen aufgrund zwischenzeitlicher Änderungen zu aktualisieren.

### 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](http://www.novartis.com/investors). Investoren haben zudem die Möglichkeit, sich für einen kostenlosen E-Mail-Nachrichtenservice anzumelden.

## WEBSITE-INFORMATIONEN

Thema	Informationen
<b>Aktienkapital</b>	Statuten der Novartis AG <a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a> Kennzahlen der Novartis Aktie <a href="http://www.novartis.com/key-share-data">http://www.novartis.com/key-share-data</a>
<b>Rechte der Aktionäre</b>	Statuten der Novartis AG <a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a> Informationen von Investor Relations <a href="http://www.novartis.com/investors">http://www.novartis.com/investors</a>
<b>Organisationsreglement</b>	Organisationsreglement („Board Regulations“) <a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
<b>Geschäftsleitung</b>	Geschäftsleitung <a href="http://www.novartis.com/executive-committee">http://www.novartis.com/executive-committee</a>
<b>Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers</b>	Novartis Verhaltenskodex für den CEO und Senior Financial Officers <a href="http://www.novartis.com/corporate-governance">http://www.novartis.com/corporate-governance</a>
<b>Weitere Informationen</b>	Novartis Investor Relations <a href="http://www.novartis.com/investors">www.novartis.com/investors</a>

# VERGÜTUNGSBERICHT



Emily Whitehead leidet an akuter lymphoblastischer Leukämie (ALL) und unterzog sich als erstes Kind einer T-Zellen-Therapie auf Basis chimärer Antigenrezeptoren (CART). Die University of Pennsylvania entwickelt diese Therapie in Zusammenarbeit mit Novartis. Emily wurde 2012 behandelt und ist seither krankheitsfrei.

**INHALT**

- 98 Vorwort des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses
- 100 Vergütungsbericht auf einen Blick
- 102 Philosophie und Grundsätze der Vergütung für die Geschäftsleitung
- 103 Vergütungssystem für die Geschäftsleitung im Jahr 2014
- 108 Die Vergütung der Geschäftsleitung im Jahr 2014
- 113 Leistungsbezogene Auszahlungen des alten langfristigen Leistungsplans (2012-2014)
- 115 Vergütungssystem für die Geschäftsleitung im Jahr 2015
- 116 Vergütungssystem für den Verwaltungsrat im Jahr 2014
- 118 Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2014
- 121 Vergütungs-Governance
- 123 Informationen zum Vergleich mit 2013
- 127 Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht der Novartis AG



## Liebe Aktionärin, lieber Aktionär

*Als Vorsitzender des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats freue ich mich, Ihnen den Vergütungsbericht der Novartis AG für 2014 vorstellen zu dürfen.*

Unsere Mission bei Novartis ist es Patienten zu helfen und zu heilen („caring and curing“). Wir entwickeln innovative Produkte, um Krankheiten zu behandeln, Leiden zu lindern und die Lebensqualität der Menschen zu verbessern. Gleichzeitig möchte das Unternehmen für seine Aktionäre überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften und ein attraktiver Arbeitgeber sein. Das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung von Novartis wurde 2014 eingeführt, um eine bessere Abstimmung auf die Geschäftsstrategie, die Aktionärsinteressen und die Best-Practice-Regeln im Bereich der Corporate Governance zu erreichen. Schwerpunkte des neuen Systems bilden die langfristige Leistungserzielung und die aktienbasierte Vergütung. Der Vergütungsausschuss ist überzeugt, dass Novartis dank dieses Systems in der Lage ist, die erforderlichen Spitzenkräfte zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden, um die Vision von Novartis zu verwirklichen, d.h., das am meisten respektierte und erfolgreichste Gesundheitsunternehmen der Welt zu sein. Im Rahmen des Konsultationsprozesses erhielt der Ausschuss von den Aktionären starke Unterstützung für das System.

### **Performance des Unternehmens und der Geschäftsleitung im Jahr 2014**

2014 war ein sehr erfolgreiches Jahr. Novartis schloss eine umfangreiche Überprüfung ihres Portfolios ab und richtete das Unternehmen gezielt auf führende Geschäftsbereiche mit Innovationskraft und globaler Reichweite bei Pharmazeutika, Augenheilkunde und Generika aus. Insgesamt übertraf das Unternehmen seine Finanzziele für das Geschäftsjahr und verfehlte sein Umsatzziel nur knapp. Seine Rentabilitäts- und Cashflow-Ziele übertraf der Konzern deutlich. Ausserdem wurden die Novartis Business Services (NBS) gegründet. Sie sollen konzern- und divisionenübergreifend aufeinander abgestimmte Dienstleistungen von hoher Qualität und niedrigeren Kosten anbieten und damit die Rentabilität verbessern. Auch in puncto Innovationen blickt Novartis auf ein herausragendes Jahr zurück, indem wichtige Produkte entwickelt wurden, die unerfüllte medizinische Bedürfnisse befriedigen. Das Unternehmen erzielte eine Gesamtaktienrendite von 34% in CHF und von 20% in USD und gehört – gemessen an der Marktkapitalisierung – zu den 20 grössten Unternehmen weltweit.

### **Vergütung des CEO für 2014**

Nach der Einführung des neuen Vergütungssystems für 2014 wurde dem CEO eine Gesamtvergütung von CHF 12 648 490 ausgerichtet. Dieser Betrag enthält eine jährliche Leistungsprämie von CHF 4 018 084 (entspricht 130% des Zielwerts) die, wie bereits oben beschrieben, auf der individuellen Leistung des CEOs und der Gesamtleistung des Unternehmens basiert. 50% der jährlichen Leistungsprämie wurde in bar und 50% wurde in gesperrten Aktieneinheiten (RSU), welche einer dreijährigen Sperrfrist unterliegen, ausgerichtet. Die Gesamtvergütung beinhaltet auch eine langfristige Leistungsprämie von CHF 6 181 504, die für den Zyklus 2014–2016 gewährt wurde und an Leistungsbedingungen geknüpft ist.

### Vergütungssysteme

Novartis ist bestrebt, sich laufend an ein sich wandelndes Umfeld anzupassen und mit ihren Vergütungssystemen und -praktiken eine Spitzenstellung einzunehmen. Seit der Generalversammlung 2014 hat Novartis den Dialog mit den Aktionären weitergeführt und alle relevanten Änderungen mit ihnen erörtert. Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind überzeugt, dass das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung Leistungen in ausgewogener und nachhaltiger Weise honoriert, ohne Anreize zu übermässiger Risikobereitschaft zu setzen. Novartis wird in 2015 kleine Änderungen an den Leistungskennzahlen und der Auszahlungs-Matrix für die jährliche Leistungsprämie vornehmen und die Werte sowie die anzustrebenden Verhaltensweisen aktualisieren. Diese Änderungen werden auf Seiten 115 und 116 dieses Berichts erläutert.

Das Vergütungssystem und die Struktur der Honorierung des Verwaltungsrats bleiben auch für 2015 bestehen. Der Präsident des Verwaltungsrats wird ab der Generalversammlung 2015 freiwillig auf jegliche Arbeitgeberbeiträge an seine Altersvorsorge verzichten.

### Generalversammlung 2015

Im Berichtsjahr setzte der Vergütungsausschuss seine Vorbereitungsarbeiten im Hinblick auf die Umsetzung der neuen gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz fort. Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) sind schweizerische börsenkotierte Unternehmen ab der Generalversammlung 2015 verpflichtet, getrennte verbindliche Abstimmungen über die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung durchzuführen. Demzufolge werden die Aktionäre künftig über folgende vergütungsbezogene Fragen abstimmen:

- Maximaler Gesamtbetrag der Vergütung für die Mitglieder des Verwaltungsrats, der zwischen der Generalversammlung 2015 und der Generalversammlung 2016 ausgerichtet werden kann;
- Maximaler Gesamtbetrag der Vergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung, der für das Geschäftsjahr 2016 ausgerichtet werden kann.

Ausserdem werden die Aktionäre aufgefordert, den vorliegenden Vergütungsbericht im Rahmen einer Konsultativabstimmung gutzuheissen.

Wunschgemäss erhalten die Aktionäre einen vereinfachten Vergütungsbericht, einschliesslich einer ausführlichen Zusammenfassung.

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 richten:  
[investor.relations@novartis.com](mailto:investor.relations@novartis.com).

Hochachtungsvoll



**Dr. Enrico Vanni**

Vorsitzender des Vergütungsausschusses

# VERGÜTUNGSBERICHT AUF EINEN BLICK

## Vergütung der Geschäftsleitung

### VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2014 (Seiten 103–107)

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)
<b>Zweck</b>	Richtet sich nach Verantwortungsbereichen, Stellenprofil, Erfahrung und Fähigkeiten der Mitarbeiter	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 Gesamtaktienrendite
<b>Leistungsperiode</b>	K/A	K/A	1 Jahr (2014)	3 Jahre (2014–2016)	3 Jahre (2014–2016)
<b>Leistungskennzahlen</b>	K/A	K/A	Basierend auf einer Auszahlungsmatrix bestehend aus: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Individueller Bewertung (Balanced Scorecard) einschliesslich finanzieller und individueller Ziele</li> <li>— Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen</li> </ul>	Zukunftsgerichtete Dreijahresziele <ul style="list-style-type: none"> <li>— 75% Novartis Cash Value Added (NCVA) auf Konzernebene</li> <li>— 25% divisionsbezogene langfristige Meilensteine für Innovationen</li> </ul>	Relative Gesamtaktienrendite (TSR) über 3 Jahre im Vergleich zu unserer Vergleichsgruppe aus 12 Gesundheitsunternehmen <sup>1</sup>
<b>Ausgabe</b>	Bar	Länderspezifisch	50% in bar 50% in gesperrten Aktien/Aktieneinheiten <sup>2</sup> (3-jährige Sperrfrist)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)	Aktien (einschliesslich Dividendengegenwerte)
<sup>1</sup> 2014 umfasste die Vergleichsgruppe Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly and Company, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck & Co., Pfizer, Roche und Sanofi. <sup>2</sup> Geschäftsleitungsmitglieder können dafür optieren, einen grösseren Teil ihrer jährlichen Leistungsprämie in Aktien anstatt in bar zu beziehen.					

						<b>Gesamte variable Vergütung</b>
<b>CEO, variable Vergütungsmöglichkeit in % der Basisvergütung</b>	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)
<b>Geschäftsleitung, variable Vergütungsmöglichkeit in % der Basisvergütung (ohne CEO)</b>	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 2014 (Seiten 108–113)

						<b>Gesamte Vergütung</b>
<b>2014 dem CEO bezahlte oder zugeteilte Vergütung (Zuteilungen aus langfristigen Plänen werden zum Zielwert ausgewiesen)</b>	CHF 2 060 500	CHF 388 402	CHF 4 018 084	CHF 4 121 003	CHF 2 060 501	CHF 12 648 490
<b>2014 der Geschäftsleitung bezahlte oder zugeteilte Vergütung (ohne CEO/Zuteilungen aus langfristigen Plänen werden zum Zielwert ausgewiesen)</b>	CHF 8 917 856	CHF 13 874 257 <sup>1</sup>	CHF 14 110 638	CHF 14 883 817	CHF 4 753 376	CHF 56 539 944
<b>Total</b>						<b>CHF 69 188 434<sup>2</sup></b>

<sup>1</sup> Darin enthalten sind die Entschädigung für 2014 verloren gegangene Ansprüche gegenüber dem früheren Arbeitgeber eines Mitglieds und die Vergütung der im Laufe des Geschäftsjahres aus der Geschäftsleitung zurückgetretenen Mitglieder für den Zeitraum von ihrem Rücktritt bis zum 31. Dezember desselben Jahres.

<sup>2</sup> Darin sind im Einklang mit der Verordnung „Vegü“ obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 76 534 enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Geschäftsleitungsmitglieder zum künftigen Bezug der maximalen staatlichen versicherten Leistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 2 980 528, den Novartis in Schweizer und US-amerikanische staatliche Sozialversicherungssysteme eingezahlt hat.

# VERGÜTUNGSBERICHT AUF EINEN BLICK

Fortsetzung

## VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015 (Seiten 115–116)

### Vergütungsmöglichkeiten

Wie die übrigen Mitarbeitenden haben auch die Mitglieder der Geschäftsleitung unter Umständen eine Salärerhöhung erhalten, basierend auf ihren Leistungen im Jahr 2014, und basierend auf Vergleichsdaten für neuere Mitglieder. Die Basisvergütung 2015 des CEO wird unverändert CHF 2 060 500 betragen. Seine gesamte variable Zielvergütungsmöglichkeit bleibt unverändert bei 450% der Basisvergütung für alle anderen Elemente des Vergütungssystems.

### Leistungskennzahlen

#### Jährliche Leistungsprämie

Die jährliche Leistungsprämie basiert nach wie vor auf einer Auszahlungs-Matrix, die sich aus einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und einer Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen zusammensetzt. An den Kennzahlen der Balanced Scorecard, der Novartis Werte und Verhaltensweisen und der Auszahlungs-Matrix wurden kleinere Änderungen vorgenommen (siehe Seiten 115-116).

#### Langfristige Leistungsprämien

Keine Änderungen vorgenommen wurden dagegen an den Leistungskennzahlen des langfristigen Leistungsplans (Long-Term Performance Plan, LTPP) oder des langfristigen relativen Leistungsplans (Long-Term Relative Performance Plan, LTRPP).

## Vergütung des Verwaltungsrats

### VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT IM JAHR 2014 (Seiten 116–117)

Auszahlung: 50% in bar, 50% in Aktien

(CHF)	Jährliche Gebühr
Verwaltungsratspräsident	3 800 000 <sup>1</sup>
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	300 000
Vizepräsident	50 000
Vorsitzender des Audit and Compliance Committee	120 000
Vorsitzender der folgenden Verwaltungsratsausschüsse:	
— Compensation Committee	
— Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee	
— Risk Committee	
— Research and Development Committee <sup>2</sup>	60 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen:	
— Compensation Committee	
— Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee	
— Risk Committee	
— Research and Development Committee	30 000

<sup>1</sup> Dr. Reinhardt hat zudem Pensionskassenbeiträge des Unternehmens (die nach der Generalversammlung 2015 wegfallen werden) für 2014 in Höhe von CHF 144 816 und Zahlungen für verloren gegangene andere Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber in Höhe von EUR 748 000 erhalten.

<sup>2</sup> Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzlichen Ausschusshonorare für den Vorsitz im Research and Development Committee.

### VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2014 (Seiten 118–120)

Während des Geschäftsjahres 2014 ausgezahlte oder gewährte Beträge

CHF	Bar	Eigenkapital	Andere Leistungen <sup>1</sup>	Total
<b>Präsident</b>				
<b>Dr. Jörg Reinhardt</b>	2 058 334	1 741 666	157 844	3 957 844
<b>Weitere Verwaltungsratsmitglieder</b>	1 775 002	2 695 835	336 383	4 807 220
				8 765 064 <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dieser Betrag beinhaltet CHF 27 771 für geschätzte obligatorische Arbeitgeberbeiträge, die von Novartis an staatliche Sozialversicherungssysteme zu bezahlen sind. Dieser Betrag ist Teil der geschätzten obligatorischen Arbeitgeberbeiträge von insgesamt CHF 359 890 und berechtigt das Verwaltungsratsmitglied zum künftigen Bezug der maximalen versicherten staatlichen Vorsorgeleistung. Ab der Generalversammlung 2015 erhält der Präsident keine Pensionskassenbeiträge mehr.

<sup>2</sup> Siehe Seite 119 für eine Überleitung vom in dieser Tabelle ausgewiesenen Betrag zum Betrag, der von den Aktionären an der Generalversammlung 2014 für die Vergütung an die Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum zwischen der Generalversammlung 2014 und der Generalversammlung 2015 bestätigt worden ist. Novartis hat eine Auszahlung im Rahmen des von den Aktionären bestätigten Maximalbetrags vorgenommen.

## Vergütungs-Governance

### GOVERNANCE UND RISIKOMANAGEMENT (Seiten 121–122)

Entscheidungsträger in Bezug auf die Vergütung gemäss den Vorgaben der Generalversammlung

Entscheid über	Entscheidungsgremium
Vergütung für Verwaltungsratsvorsitzende und weitere Verwaltungsratsmitglieder	Verwaltungsrat
Vergütung des Chief Executive Officer	Verwaltungsrat
Vergütung für Mitglieder der Geschäftsleitung (ohne CEO)	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 überscheidenden dreijährigen Leistungsperioden
- Die variable Vergütung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten (Nur die jährliche Basisvergütung und -Leistungsprämie des Vorjahres)
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Alle variablen Elemente der Vergütung unterliegen Rückforderungsbestimmungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Verpfändung oder Beleihung von Novartis Aktien (dieses Element gilt für 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:

<b>Leistungsorientierte Vergütung</b>	Die variable Vergütung ist direkt an die Erreichung strategischer Geschäftsziele gebunden
<b>Ausrichtung auf die Interessen der Aktionäre</b>	Ein bedeutender Teil unserer Leistungsprämien sind aktienbasiert. Eine langfristige Leistungsprämie basiert zudem auf der relativen Gesamtaktienrendite
<b>Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert</b>	Mischung aus Leistungszielen basierend auf Finanzkennzahlen, Innovation, individuellen Zielen, Werten und Verhaltensweisen, Leistung im Verhältnis zu Konkurrenten
<b>Geschäftsethik</b>	Die Novartis Werte und Verhaltensweisen bilden einen integrierenden Bestandteil unseres Vergütungssystems
<b>Wettbewerbsfähige Vergütung</b>	Im Vergleich wettbewerbsfähige Vergütung stellt sicher, dass wir die talentiertesten internationalen Geschäftsleitungsmitglieder gewinnen und halten können

## AUSRICHTUNG AN DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Die Strategie von Novartis setzt darauf, durch wissenschaftsbasierte Innovation positive Behandlungsergebnisse zu erreichen. 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 einschliesslich finanzielle Kennzahlen (u.a. Umsatz, Gewinn und Cashflow) und nicht finanzielle Kennzahlen, die Rückschlüsse auf den Erfolg der diesbezüglichen Umsetzung zulassen. Der Verwaltungsrat setzt anschliessend kurz- und langfristige Ziele für alle diese Leistungskennzahlen fest und entschädigt die Geschäftsleitung entsprechend deren Zielerreichungsgrad. In Einklang mit der Fokussierung des Unternehmens auf wissenschaftsbasierte Innovation definiert der Verwaltungsrat für jede Division eine Reihe spezifischer Ziele, die innerhalb vorgegebener Zeiträume zu erfüllen sind. Angesichts des erklärten Ziels von Novartis, in den wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens die Führungsposition einzunehmen, plant das Unternehmen sein Portfolio jüngst auf drei marktführende, innovative Divisionen in den Bereichen Pharmazeutika, Augenheilkunde und Generika auszurichten. Um schliesslich zu gewährleisten, dass Novartis langfristig ein leistungsstarkes Unternehmen ist, 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, muss Novartis eine wettbewerbsfähige Vergütung anbieten. 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 übererfüllt, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- oder überschreiten.

Obwohl sich der Vergütungsausschuss bei der Eruiierung des angemessenen Vergütungsniveaus des CEO und 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. Diese Daten werden anschliessend durch das vom Vergütungsausschuss eingesetzte unabhängige Beratungsunternehmen geprüft und bewertet, welches auch unabhängige Recherche 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 Geschäftsmodell, Grösse und Bedarf an Talenten und Fähigkeiten mit Novartis vergleichbar sind. Diese Vergleichsgruppe kann sich im Laufe der Zeit entsprechend der Entwicklung des Wettbewerbsumfelds in der Gesundheitsbranche ändern.

## VERGLEICHSUNTERNEHMEN

Abbott	AbbVie	Amgen
AstraZeneca	Bristol-Myers Squibb	Eli Lilly and Company
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 2014

Im Jahr 2014 umfasste das Vergütungssystem für die Geschäftsleitung von Novartis folgende Bestandteile:

Feste Vergütung und weitere Leistungen		Variable Vergütung		
Jährliche Basisvergütung	Pensionsleistungen 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 wichtigen Verantwortungsbereichen, 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 sowohl eine konkrete Anerkennung der Leistung als auch 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 Pensions- und Versicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und werden durch lokale Marktgegebenheiten und Rechtsvorschriften beeinflusst.

Die Unternehmenspolitik von Novartis sieht vor, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Alle grösseren Pläne wurden mittlerweile nach Möglichkeit an diese Politik angepasst. Siehe auch Erläuterung 25 der Novartis Jahresrechnung.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgegebenheiten und Rechtsvorschriften ausrichtet, sind unter anderem ein Geschäftswagen, Steuer- und Finanzplanungsdienstleistungen. Mitglieder der Geschäftsleitung, die ins Ausland entsendet wurden, erhalten darüber hinaus 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, welche aus zwei Elementen besteht: einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard) und den Novartis Werten und Verhaltensweisen. Eine detaillierte Erläuterung folgt weiter unten:

#### Individuelle Bewertung (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 Finanz- und Innovationsziele auf Konzern- oder Divisionsebene 60% sowie der individuellen Ziele 40% beträgt. Nähere Einzelheiten zum Zielvereinbarungs- und Performance-Management-Prozess finden Sie auf Seite 122.

#### Finanz- und Innovationsziele auf Konzern- oder Divisionsebene

Innerhalb der einzelnen Finanz- und Innovationsziele auf Konzern- und Divisionsebene wird jede Kennzahl wie Umsatz und Reingewinn individuell gewichtet. Für den CEO und die Funktionsleiter gelten auf Konzernebene die gleichen Finanz- und Innovationsziele. Anstelle der Konzernziele gelten für die Divisionsleiter divisionsspezifische Ziele, einschliesslich Umsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow als Prozentsatz des Umsatzes, Marktanteil im Vergleich zu den Mitbewerbern und Innovationsziele der jeweiligen Division. Der Verwaltungsrat legt die Finanz- und Innovationsziele auf Konzern- und Divisionsebene jeweils zu Beginn eines Leistungsjahres bei konstanten Wechselkursen fest und beurteilt zum Ende desselben Jahres, inwiefern die Ziele erreicht wurden. Das neu geschaffene Research and Development Committee, das seine Arbeit 2014 aufgenommen hat, unterstützt den Verwaltungsrat bei der Beurteilung der Innovationsziele und des Zielerreichungsgrads.

**Individuelle Ziele**

Die individuellen Ziele variieren je nach Geschäftsleitungsmitglied und dessen Verantwortungsbereich und können zusätzliche finanzielle und nicht finanzielle Zielvorgaben beinhalten. Beispiele für zusätzliche finanzielle Zielvorgaben sind die Umsetzung von Wachstums-, Produktivitäts- und Entwicklungsinitiativen. Nicht finanzielle Zielvorgaben umfassen unter anderem Geschäfts- und Mitarbeiterführung, Vielfalt der Belegschaft, Qualität, Sozialinitiativen wie Zugang zu Medikamenten und ethische Geschäftspraktiken.

Zur Veranschaulichung wird nachstehend die individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) des CEO für 2014 gezeigt:

BALANCED-SCORECARD-KENNZAHLEN 2014 FÜR DEN CEO		
Leistungs-kennzahlen	Gewich-tung	Aufschlüsselung der Leistungskennzahlen
Finanz- und Innovationsziele auf Konzernebene	60%	Nettoumsatz Konzern Reingewinn Konzern Free Cashflow Konzern in % des Umsatzes Nettoergebnis Konzern Gewichtete durchschnittliche Innovationsleistung der Divisionen
CEO Individuelle Ziele	40%	Spezifische zusätzliche Finanzziele, z.B. EPS Innovations- und Wachstumsziele Portfolioüberprüfung Organisation, Qualität und Kundenzufriedenheit Divisionsübergreifende Synergien
<b>Gesamtsumme</b>	<b>100%</b>	

**Werte und Verhaltensweisen**

Das zweite Element, welches 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 ihren Mitgliedern der 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 Geschäftsgebaren 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 im Rahmen der jährlichen Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder. Sie wurden für die Leistungsprämien ab 2015 aktualisiert (siehe Seite 115).

**Leistungsbeurteilung und Festlegung der Auszahlung**

Nach einer gründlichen Überprüfung der zwei Leistungskomponenten, die der jährlichen Leistungsprämie zugrunde liegen, einerseits die Bewertung des Leistungsbeitrags im Vergleich zu den Zielsetzungen für die individuelle Bewertung sowie andererseits die Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen, wird jedem Element ein Rating von 1 bis 3 zugewiesen.

Die nachstehende Auszahlungs-Matrix zeigt, wie anschliessend – unter Berücksichtigung des Verhältnisses von Leistungsbeitrag im Vergleich zu den Zielsetzungen und der Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen – der Leistungsfaktor für die jährliche Leistungsprämie ermittelt wird. Der Vergütungsausschuss bestimmt daraufhin den endgültigen Auszahlungsfaktor unter Berücksichtigung der angegebenen Bandbreite. Die Auszahlung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

AUSZAHLUNGS-MATRIX FÜR DIE JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE 2014					
		Auszahlung in %			
Leistung vs. Balanced Scorecard	Erwartungen übertroffen	3	70–100%	130–160%	170–200%
	Erwartungen voll erfüllt	2	50–80%	90–120%	130–160%
	Erwartungen teilweise erfüllt	1	0%	0–70%	60–90%
			1	2	3
			Erwartungen teilweise erfüllt	Erwartungen voll erfüllt	Erwartungen übertroffen
<b>Beurteilung: Novartis Werte und Verhaltensweisen</b>					

Die Auszahlungs-Matrix wird für die jährliche Leistungsprämie ab 2015 aktualisiert, um den Leistungsbeitrag im Vergleich zu den Zielsetzungen der individuellen Bewertung sowie der Beurteilung der Novartis Werte und Verhaltensweisen anzupassen (siehe Seiten 115–116).

**Form 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 RSUs) mit einer dreijährigen Sperrfrist ausgerichtet. 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 ausgerichtete RSUs sind weder dividenden- noch ausschüttungs- noch stimmberechtigt.

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 American Depositary Receipts (ADRs, nur USA) beziehen, die keinen Bedingungen unterliegen. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

**Auslieferung der Aktien nach Ablauf der Sperrfrist**

Nach Ablauf der Sperrfrist erfolgt die Auszahlung in Form frei verfügbarer Novartis Aktien oder in Form von ADRs.

**LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN**

Novartis unterhält zwei langfristige Vergütungspläne für die Geschäftsleitung (den langfristigen Leistungsplan und den langfristigen relativen Leistungsplan). Beide 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 an Performance Share Units (PSUs), die nach der folgenden Formel berechnet wird:

<b>STUFE 1</b>	Jährliche Basisvergütung	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
<b>STUFE 2</b>	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 PSUs	x	Leistungs-faktor	=	<b>Endgültig zugeteilte PSUs</b> + Dividenden-gegenwerte
-----------------	---	------------------	---	-------------------------------------------------------------

Jede endgültig gewährte PSU wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine Novartis Aktie umgewandelt. PSUs sind nicht stimm-berechtigt, doch erhalten die Mitarbeitenden einen Dividen-gegenwert, der in zusätzliche PSUs reinvestiert und am Ende der Sperrfrist insoweit ausbezahlt wird, als die Leistungs-ziele erreicht wurden. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

Verlässt ein Planteilnehmender Novartis durch freiwilligen Austritt oder infolge Kündigung durch das Unternehmen wegen Fehlverhaltens, wird keine Prämie ausgerichtet. 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 Kriterien 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 Sperrfrist 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 Finanzberichts entnommen werden (Seite 218).

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 werden ab 2015 zur Teilnahme am LTPP eingeladen.

In früheren Vergütungsberichten wurde auf einen anderen Leistungsplan Bezug genommen, der ebenfalls LTPP hiess. Im vorliegenden Vergütungsbericht wurde dieser Plan umbenannt. Er wird fortan als „Old Long-Term Performance Plan (OLTPP)“ bezeichnet. Eine Beschreibung des OLTPP finden Sie auf Seite 113.

**Leistungskennzahlen**

Die Prämien im Rahmen des LTPP basieren auf rollierenden Dreijahres-Leistungszielen und werden zum Zeitpunkt der Zuteilung festgelegt. Sie teilen sich wie folgt auf:

	<b>75% Finanzkennzahl</b>	<b>25% Innovation</b>
<b>Kennzahl</b>	Novartis Cash Value Added (NCVA)	Bis zu 10 wichtigen Meilensteinen der Innovation
<b>CEO und Funktionsleiter</b>	100% Konzern	Gewichteter Durchschnitt der Divisionsleistung
<b>Divisionsleiter</b>		100% Division

### Finanzkennzahl (Novartis Cash Value Added) – 75% des LTPP

Der Novartis Cash Value Added (NCVA) ist eine Kennzahl, die das Unternehmen als ihre Cashflow-Rendite abzüglich der Kapitalnutzungskosten des Bruttobetriebsvermögens festlegt. Nachfolgend eine Zusammenfassung der Berechnung des NCVA:

BERECHNUNGSFORMEL FÜR DEN NOVARTIS CASH VALUE ADDED (NCVA)	
<b>Operatives Ergebnis</b>	
+	Abschreibungen, Wertminderungen und Bereinigungen für Gewinne/Verluste aus nicht den Divisionen zuzurechnenden Finanzanlagen
–	Steuern
–	Kapitalnutzungskosten (basierend auf WACC <sup>1</sup> ) des Bruttobetriebsvermögens
<b>= NCVA<sup>2</sup></b>	
<small><sup>1</sup> WACC = Weighted Average Cost of Capital (gewichtete durchschnittl. Kapitalkosten)</small>	
<small><sup>2</sup> NCVA = (Cash Flow Return On Investment „CFROI“ % – WACC<sup>1</sup>) x Bruttobetriebsvermögen</small>	

Der NCVA ersetzt den NVA (Novartis Value Added – ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens), der zur Berechnung der Prämie unter dem OLTPP benutzt wurde. Der NCVA bildet die zentrale interne Messgrösse im Rahmen des aktuellen LTPP. Novartis hat einen Rahmen geschaffen, der ihre Strategie mit dem CFROI (Cash Flow Return On Investment) und dem NCVA verknüpft und zeigt, wie alle Ebenen des Unternehmens den CFROI bzw. den NCVA beeinflussen und die Wertschöpfung vorantreiben können. Der Vergütungsausschuss wird diese Leistungskennzahl auch in Zukunft überprüfen, um zu gewährleisten, dass sie auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet ist, insbesondere angesichts der durch die Portfolioüberprüfung bedingten Veränderungen im Geschäftsmodell.

Die Dreijahresziele werden unter Berücksichtigung der erwarteten Wachstumsraten beim Umsatz, beim operativen Ergebnis und bei den Erträgen des investierten Kapitals unter vorhergesehenen konjunkturellen Bedingungen festgelegt.

Der NCVA-Leistungsfaktor wird jeweils am Ende des Leistungszyklus 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 wichtige 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. Der CEO und die Funktionsleiter erhalten den gewichteten Durchschnitt der Innovationsprämien der Divisionen.

Das Research and Development Committee, das im Jahr 2014 geschaffen wurde, versorgte den Verwaltungsrat während des Prozesses zur Vereinbarung der Innovationsziele erstmals mit Informationen hinsichtlich der Ziele im Rahmen des LTPP. Zudem unterstützt der Ausschuss den Verwaltungsrat und den Vergütungsausschuss am Ende des Leistungszyklus bei der Beurteilung, inwiefern die Ziele erreicht wurden.

Für diese Kennzahl wurde eine Auszahlungs-Matrix 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.

### 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 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 veröffentlichten Standard-TSR-Daten von Bloomberg zugrunde, die öffentlich zugänglich sind.

Der Vergleichsgruppe für den Leistungszyklus 2014–2016 gehören die Unternehmen an, die auch zur Bestimmung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung herangezogen werden. Sie setzt sich zusammen aus Abbott, AbbVie, Amgen, AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly & Company, 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 ZIELERREICHUNG**

Novartis ist bestrebt, den Zusammenhang zwischen der Geschäftsentwicklung und der Vergütung so transparent wie möglich darzustellen.

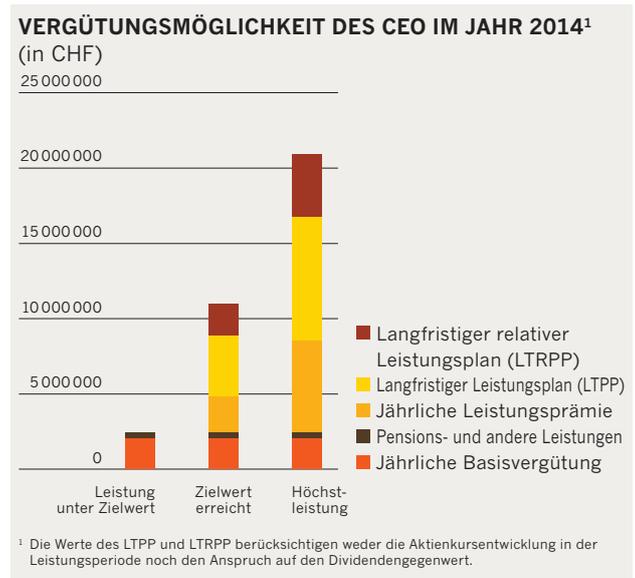
Interne Finanz-, Innovations- und individuelle Ziele als Massgabe für die jährliche Leistungsprämie und die Prämie aus dem LTPP werden derzeit vertraulich behandelt. Eine Offenlegung der Ziele würde wesentliche Einblicke in die zukunftsgerichteten Strategien von Novartis ermöglichen und somit zu einem Wettbewerbsnachteil für die Firma führen. Um Transparenz zu gewährleisten und gleichzeitig das Konkurrenzrisiko zu minimieren werden die Ziele sowie Zielerreichungen im Rahmen der beiden Pläne den Aktionären erst nach dem Ende des jeweiligen Leistungszyklus offengelegt.

**MALUS UND CLAWBACK**

Alle Leistungsprämien, die den Mitgliedern der Geschäftsleitung ausgerichtet werden, unterliegen Malus- und Rückforderungsklauseln. Das bedeutet, dass der Verwaltungsrat für den CEO oder der Vergütungsausschuss für die weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung 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.

**ZIELVERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2014**

Im Januar 2014 bestand die Zielvergütung des CEO zu 18% aus einer jährlichen Basisvergütung, zu 2% aus Vorsorgeleistungen, 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 verteilt.



# VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2014

## VERGÜTUNG DES CEO IM JAHR 2014

Die Vergütung des CEO im Jahr 2014 wird in diesem Abschnitt näher beschrieben:

**Basisvergütung:** Die Basisvergütung des CEO für 2014 blieb bei CHF 2 060 500.

**Zusatzleistungen:** 2014 erhielt der CEO Pensionsleistungen in Höhe von CHF 165 584 sowie weitere Leistungen im Wert von CHF 222 818.

**Jährliche Leistungsprämie:** Insgesamt erfüllte oder übertraf das Unternehmen seine vom Verwaltungsrat festgesetzten Finanzziele für das Geschäftsjahr (bei konstanten Wechselkursen). Trotz des anhaltenden Erfolgs der Wachstumsprodukte und der Expansion in Wachstumsmärkte verfehlte der Konzern sein Umsatzziel knapp. Der Reingewinn des Konzerns lag über dem Ziel, was vor allem den ergriffenen Massnahmen zur Kostenkontrolle zu verdanken war, die zu einem starken operativen Ergebnis führten. Das Nettoergebnis des Konzerns lag über dem Ziel, hauptsächlich aufgrund der Erlöse aus der Veräusserung von Beteiligungen des Novartis Venture Funds sowie tieferer Steuern. Die starke Performance beim Free Cashflow des Konzerns in Prozent vom Umsatz war insbesondere auf höhere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit, Gewinne aus Sicherungsgeschäften sowie Erlöse aus Veräusserungen von Beteiligungen des Novartis Venture Fund zurückzuführen. Ausserdem übertraf der Konzern mit 13 wichtigen Zulassungen in Schlüsselmärkten und bedeutenden Fortschritten in der Pipeline (z. B. LCZ696, Zykadia) die gesteckten Innovationsziele für 2014.

INDIVIDUELLE BEWERTUNG 2014 (BALANCED SCORECARD) DES CEO				
	Leistungskennzahlen	Individuelle Gewichtung	Ziel	Zielerreichung (bei konstanten Wechselkursen)
Finanz- und Innovationsziele auf Konzernebene	Nettoumsatz Konzern	20%	USD 59 592 Mio.	Leicht unterschritten
	Nettoergebnis von Corporate <sup>1</sup>	20%	USD -2 898 Mio.	Massgeblich übertroffen
	Reingewinn Konzern	30%	USD 10 240 Mio.	Übertroffen
	Freier Geldfluss Konzern in % des Nettoumsatzes	20%	17%	Massgeblich übertroffen
	Innovation	10%	Gewichtete durchschnittliche Innovationsleistung der Divisionen	Übertroffen
	Total	100%		<b>Ziele insgesamt übertroffen</b>
Individuelle Ziele	Spezifische Finanzziele		Das ausgewiesene operative Ergebnis lag 7% über dem Vorjahr, bei konstanten Wechselkursen (kW) und auch über dem gesetzten Ziel (kW) nach Bereinigung um eine ausserordentliche Wertminderung vor Steuern von USD 1,1 Milliarden im Zusammenhang mit der bevorstehenden Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts im Rahmen der Portfolioumgestaltung. Das operative Kernergebnis lag 8% über dem Vorjahr (kW) und der Kerngewinn pro Aktie 5% über dem Ziel (in USD).	
	Innovation und Wachstum		2014 war ein hervorragendes Jahr für Innovation und Wachstum. Das Unternehmen investierte weiter in seine Produktpipeline, und die Novartis Institutes of BioMedical Research erstellten 13 neue „Proof of Concepts“ (über dem Ziel). Insgesamt erhielt Novartis in der Division Pharmaceuticals viele bedeutende Zulassungen und erzielte ein wichtiges positives Studienergebnis für LCZ696 bei chronischer Herzinsuffizienz. Alcon führte ihre Suite für die Kataraktchirurgie ein, und Sandoz erzielte Fortschritte mit der Biosimilar-Pipeline. Auf Wachstumsprodukte entfallen aktuell 32% des Gesamtumsatzes, und die Wachstumsmärkte haben gegenüber dem Vorjahr insgesamt +11% zugelegt (kW).	
	Überprüfung des Portfolios		2014 war für das Unternehmen ein Jahr des Umbruchs. Novartis beendete die Überprüfung ihres Portfolios und ist zurzeit dabei, die Transaktionen abzuschliessen. Sofern die Aufsichtsbehörden zustimmen, wird sich das Unternehmen in Zukunft auf drei führende Divisionen konzentrieren: Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz. Die Transaktionen zur Veräusserung der Division Animal Health (1. Januar 2015) und der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik (9. Januar 2014) wurden erfolgreich abgeschlossen.	
	Organisation, Qualität und Kundenzufriedenheit		Die Investitionen in die Qualitätssicherung zahlten sich im gesamten Netzwerk von Novartis aus: Im Jahr 2014 führten die Gesundheitsbehörden 247 Inspektionen durch, davon erhielten 243 ein gutes oder akzeptables Ergebnis, zwei wurden als mangelhaft beurteilt, und in zwei Fällen liegt noch kein Ergebnis vor. Darüber hinaus beschleunigte das Unternehmen die Optimierung seiner Compliance- und Integritätsprozesse und verbesserte die globale Talentförderung. Allerdings bekam das Unternehmen auch einzelne Herausforderungen im Compliance- und Reputationsbereich zu spüren.	
	Divisionsübergreifende Synergien		Novartis gründete Novartis Business Services, um Synergien im gesamten Unternehmen besser nutzen zu können. Die Einführung verlief gut und liegt im Plan.	
				<b>Ziele erreicht oder übertroffen</b>

<sup>1</sup> Das Nettoergebnis von Corporate umfasst die Kosten von Konzernfunktionen, der Ertrag der assoziierten Gesellschaften, den Nettofinanzaufwand und -Ertrag sowie Steuern.

Einzelheiten zum Leistungsbeurteilungs-Prozess für den CEO finden Sie auf Seite 122. Im Anschluss an eine gründliche Leistungsbeurteilung, einschliesslich der ermittelten Werte und Verhaltensweisen, legte der Vergütungsausschuss den Leistungsfaktor für die jährliche Leistungsprämie des CEO bei 130% fest. Der Wert der gewährten jährlichen Leistungsprämie des CEO wurde wie folgt festgelegt:

#### JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE DES CEO 2014

	Jährliche Basisvergütung (in CHF 1 000)	x	Zielleistungsprämie %	x	Leistungs- faktor	=	Endgültige Prämie (CHF 000)
Jährliche Leistungsprämie	2 061	x	150%	x	130%	=	4 018 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 50% der jährlichen Leistungsprämie wurden in bar und 50% in Form von 23 706 gesperrten Aktieneinheiten mit einer dreijährigen Sperrfrist ausgerichtet

Die folgende Tabelle zeigt wie die gewährten Prämien der langfristigen Leistungspläne des CEOs für 2014 ermittelt wurden. Die Prämien wurden unter dem LTPP und dem LTRPP gewährt und werden je nach Zielerreichungsgrad der Leistungsbedingungen des Leistungszyklus 2014-2016 entrichtet. Auf Seiten 105-107 werden die langfristigen Leistungspläne näher umschrieben.

#### DEM CEO GEWÄHRTE LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN 2014

	Jährliche Basisvergütung (CHF 000)	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung (CHF 000)	Anzahl <sup>1</sup> PSUs (Aktienkurs = 73,75)
LTPP	2 061	x	200%	=	4 122	55 878
LTRPP	2 061	x	100%	=	2 061	27 939

<sup>1</sup> Die Zielerreichung wird im Vergütungsbericht 2016 ausgewiesen.

#### TABELLEN ZUR VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG (GEPRÜFT DURCH DIE REVISIONSSTELLE)

##### VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2014

Die folgende Tabelle zeigt die Vergütungen, die dem CEO und den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre im Jahr 2014 erbrachten Leistungen bezahlt oder gewährt 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 2014 gewährt wurden, sind in voller Höhe ausgewiesen). Darin eingeschlossen sind die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie gewährten gesperrten Aktien, deren Sperrfrist gemäss den Planregeln drei Jahre nach der Zuteilung abläuft.

Für den LTPP und den LTRPP sind die Zielwerte (basierend auf einer Zielerreichung von 100%) zum Zeitpunkt der Zuteilung aufgeführt. In der Vergangenheit wurde der frühere langfristige Leistungsplan (OLTPP – Old Long-Term Performance Plan) erst nach Ablauf der Sperrfrist in den Tabellen zur Vergütung der Geschäftsleitung ausgewiesen. Diese Änderung erlaubt es, die Offenlegung und die neue bindende Abstimmung über die Vergütung der Geschäftsleitung aufeinander

abzustimmen. Ausserdem erhöht sie die Transparenz, da sowohl die Gewährung von langfristigen Leistungsprämien als auch Auszahlungen nach Ablauf der Sperrfrist offengelegt werden.

Die tatsächlichen Zielerreichungs- und Auszahlungswerte des LTPP und LTRPP werden nach Ablauf der Sperrfristen für die Leistungszyklen 2014–2016 im Vergütungsbericht 2016 ausgewiesen.

Der Zielerreichungswert und der Auszahlungsbetrag des OLTPP für den Leistungszyklus 2012–2014 werden in einer getrennten Tabelle auf Seite 113 dargestellt.

##### 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 Gewährung offengelegt. Der Marktwert ist der an diesem Tag an der Börse notierte Schlusskurs. Gesperrte Aktien und 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 Gewährungstag 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 2014<sup>1</sup>

	Feste Vergütung und Pensionsleistungen			Variable Vergütung					Gesamtvergütung
	Währung	Basisvergütung	Pensionsleistungen	Leistungsprämie 2014		Langfristiger Leistungsplan (LTPP) Zyklus 2014-2016	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP) Zyklus 2014-2016	Andere Vergütungen	
		Bar (Betrag)	(Betrag) <sup>2</sup>	Bar (Betrag)	Aktien (Wert am Tag der Zuteilung) <sup>3</sup>	PSUs (Zielwert am Tag der Zuteilung) <sup>4</sup>	PSUs (Zielwert am Tag der Zuteilung) <sup>4</sup>	(Betrag) <sup>5</sup>	
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	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 Brokatky-Geiger (bis 25. Februar 2014) <sup>7</sup>	CHF	110 650	22 454	0	0	0	0	3 245 256	3 378 360
Kevin Buehler (bis 30. April 2014) <sup>8</sup>	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) <sup>9</sup>	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 <sup>10</sup>	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
<b>Total<sup>11</sup></b>	<b>CHF</b>	<b>10 978 356</b>	<b>1 821 737</b>	<b>7 992 041</b>	<b>10 136 681</b>	<b>19 004 820</b>	<b>6 813 877</b>	<b>12 440 922</b>	<b>69 188 434</b>

Die Vergütungsbeträge 2013 sind auf Seite 124 zu finden.

<sup>1</sup> 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 relativer 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.

<sup>2</sup> 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 Verordnung „VegüV“ obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 76 534 darin enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Geschäftsleitungsmitglieder zum künftigen Bezug der maximalen staatlichen versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 2 980 528, den Novartis in Schweizer und US-amerikanische staatliche Sozialversicherungssysteme eingezahlt hat.

<sup>3</sup> Der/Die in Aktien ausgerichtete(n) Anteil(e) der jährlichen Leistungsprämie wird/werden auf Basis des Schlusskurses der Aktien am Zuteilungstag, d.h. am 21. Januar 2015, auf die nächste Aktie aufgerundet.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive vom Geschäftsleitungsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

<sup>7</sup> Jürgen Brokatky-Geiger trat am 25. Februar 2014 aus der Geschäftsleitung zurück und wurde am 26. Februar 2014 zum Global Head of Corporate Social Responsibility ernannt. Er verblieb im alten Vergütungssystem für die Geschäftsleitung. Deshalb wird seine variable Vergütung vollumfänglich in der Spalte „Andere Vergütungen“ ausgewiesen.

<sup>8</sup> Kevin Buehler trat am 30. April 2014 aus der Geschäftsleitung zurück. Gemäss der in seinem Arbeitsvertrag vorgesehenen Kündigungsfrist von 12 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Nach Abschluss der Transaktion mit Eli Lilly am 1. Januar 2015 trat George Gunn, Divisionsleiter von 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.

<sup>11</sup> 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.

**GECHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2014  
(ANZAHL DER AKTIENEINHEITEN)<sup>1</sup>**

	Variable Vergütung			
	Jährliche Leistungsprämie 2014	Langfristiger Leistungsplan (LTPP) Zyklus 2014–2016	Langfristiger relativer Leistungsplan (LTRPP) Zyklus 2014–2016	Andere Vergütungen
	Einheiten (Anzahl) <sup>2</sup>	Ziel-PSUs (Anzahl) <sup>3</sup>	Ziel-PSUs (Anzahl) <sup>3</sup>	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 Brokatzky-Geiger (bis 25. Februar 2014)	0	0	0	30 953 <sup>4</sup>
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 <sup>5</sup>
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
<b>Total</b>	<b>117 147</b>	<b>257 591</b>	<b>92 347</b>	<b>104 389</b>

Die aktienbasierten Vergütungsbeträge 2013 sind auf Seite 125 zu finden.

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Frei verfügbare Aktien, gesperrte Aktien und/oder gesperrte Aktieneinheiten, die im Rahmen der jährlichen Leistungsprämie für das Leistungsjahr 2014 zugeteilt wurden.

<sup>3</sup> Zielanzahl Performance Share Units (PSUs), die im Rahmen des LTPP und LTRPP für den Leistungszyklus 2014–2016 zugeteilt wurden.

<sup>4</sup> Jürgen Brokatzky-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 Employee Share Ownership Plan (ESOP) zugeteilte 6 342 Anlageaktien und 3 171 zusätzliche Aktien sowie im Rahmen des Old Long-Term Performance Plan (OLTPP) zugeteilte 8 802 Ziel-PSUs für den Leistungszyklus 2014–2016.

<sup>5</sup> Dieser Betrag widerspiegelt die Anzahl RSUs, die Richard Francis bei seinem Wechsel zu Novartis 2014 als Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber zugeteilt wurden.

**VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG, VERHÄLTNISS VON BASISVERGÜTUNG UND VARIABLER VERGÜTUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2014<sup>1</sup>**

	Basisvergütung	Variable Vergütung <sup>2</sup>
Joseph Jimenez	16,8%	83,2%
Steven Baert (Stand 26. Februar 2014)	24,8%	75,2%
Felix R. Ehrat	20,7%	79,3%
David Epstein	18,2%	81,8%
Mark C. Fishman	17,1%	82,9%
Richard Francis (Stand 1. Mai 2014)	24,0%	76,0%
Jeff George	23,2%	76,8%
George Gunn	22,5%	77,5%
Harry Kirsch	18,9%	81,1%
Brian McNamara	22,0%	78,0%
Andrin Oswald	24,9%	75,1%
André Wyss (Stand 1. Mai 2014)	19,5%	80,5%
<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>19,8%</b>	<b>80,2%</b>

<sup>1</sup> Ohne Pensions- und andere Leistungen/Vergütungen.

<sup>2</sup> Siehe Tabelle „VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG 2014“ auf Seite 110 zu den Offenlegungsgrundsätzen für die variable Vergütung.

<sup>3</sup> Ohne Jürgen Brokatzky-Geiger und Kevin Buehler, die 2014 aus der Geschäftsleitung zurücktraten.

**DARLEHEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG**

Im Jahr 2014 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“<sup>1</sup> gewährt. Am 31. Dezember 2014 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

**SONSTIGE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG**

Im Jahr 2014 erfolgten keine sonstigen Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“<sup>1</sup>.

**ZAHLUNGEN AN EHEMALIGE MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG**

Im Jahr 2014 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme von Jonathan Symonds, unserem früheren CFO, der zurzeit das vertragsgemässe Ende seines Anstellungsverhältnisses per 31. Januar 2015 abwartet. Im Jahr 2014 wurde ihm ein Betrag von CHF 2 963 742 ausbezahlt, einschliesslich eines abschliessenden Betrages im Januar 2015, entsprechend seinem Vertrag und wie im Vergütungsbericht 2013 für 2014 kommuniziert wurde. Dieser Betrag schliesst CHF 69 030 aus, welcher die Kosten für die Unterstützung beim Einreichen der Steuererklärung und für die Repatriierung deckt.

## AKTIEN DIE AN NOVARTIS MITARBEITENDE GEWÄHRT WURDEN

2014 wurden Novartis Mitarbeitenden insgesamt 14,5 Millionen Aktien, RSUs und PSUs gewährt. Dies entspricht einem Wert von CHF 1 075 Millionen. 2,36% des Aktienkapitals von Novartis werden derzeit durch die Aktienpläne von Novartis Mitarbeitenden gehalten. Novartis verwendet eigene Aktien oder am offenen Markt zum Marktwert gekaufte Aktien, um Aktien an Mitarbeitende auszuliefern. Für bestehende Aktiönäre führt dies zu keiner Verwässerung.

## AKTIENHALTEVORSCHRIFTEN FÜR MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Mitglieder der Geschäftsleitung müssen innerhalb von drei Jahren nach ihrer Nominierung oder Beförderung mindestens ein bestimmtes Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wie der nachstehenden Tabelle zu entnehmen ist.

Chief Executive Officer	5 x Basisvergütung
Geschäftsleitungsmitglieder	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 gesperrte und frei verfügbare Novartis Aktien oder ADRs sowie RSUs, die im Rahmen eines Vergütungsplans erworben wur-

den. Nicht dazu gerechnet werden jedoch gesperrte zusätzliche Gratisaktien aus dem LSSP und ESOP und gesperrte PSUs aus dem LTPP und dem LTRPP. Unter die Aktienhaltevorschriften fallen auch Novartis Aktien und frei verfügbare Optionen auf Novartis Aktien oder ADRs, die von „nahestehenden Personen“<sup>1</sup> direkt oder indirekt gehalten werden. Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Aktienhaltevorschriften.

Am 31. Dezember 2014 erfüllten oder übertrafen alle Mitglieder der Geschäftsleitung, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die Aktienhaltevorschriften.

<sup>1</sup> „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, AKTIENEINHEITEN UND AKTIENOPTIONEN

Am 31. Dezember 2014 hielten die Mitglieder der Geschäftsleitung und ihnen „nahestehende Personen“ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an Aktien, ADRs, sonstigen Aktieneinheiten und Aktienoptionen.

Am 31. Dezember 2014 hielt kein Mitglied der Geschäftsleitung 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<sup>1</sup>

	Frei verfügbare Aktien und ADRs	Gesperrte Aktien und sonstige Aktienrechte <sup>2</sup>	Gesamt zum 31. Dezember 2014
Joseph Jimenez	256 685	399 811	656 496
Steven Baert	0	41 476	41 476
Felix R. Ehrat	48 398	95 424	143 822
David Epstein	72 222	267 940 <sup>3</sup>	340 162
Mark C. Fishman	45 054	342 493 <sup>3</sup>	387 547
Richard Francis	0	46 282	46 282
Jeff George	69 457	128 420	197 877
George Gunn	50 000	100 817	150 817
Harry Kirsch	31 860	90 650	122 510
Brian McNamara	19 216	62 511 <sup>3</sup>	81 727
Andrin Oswald	86 305	115 863	202 168
André Wyss	25 940	68 598	94 538
<b>Total<sup>4</sup></b>	<b>705 137</b>	<b>1 760 285</b>	<b>2 465 422</b>

<sup>1</sup> Einschliesslich der Aktien von der Geschäftsleitung „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite oben).

<sup>2</sup> Beinhaltet Restricted Shares (gesperrte Aktien), Restricted Stock Units (RSUs) und die Zielanzahl der Performance Share Units (PSUs). Zusätzliche Aktien im Rahmen der Aktiensparpläne Employee Share Ownership Plan (ESOP) und Leveraged Share Savings Plan (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.

<sup>3</sup> Beinhaltet sowohl aufgeschobene und gesperrte Aktienzuteilungen mit Barausgleich als auch im Rahmen amerikanischer beitragsorientierter Pläne ausgegebene Aktien von Novartis.

<sup>4</sup> Jürgen Brokatky-Geiger und Kevin Bühler legten am 25. Februar 2014 bzw. am 30. April 2014 ihre Funktion in der Geschäftsleitung nieder. Zum 25. Februar 2014 besass Jürgen Brokatky-Geiger 257 640 frei verfügbare und 114 080 gesperrte Aktien und sonstige Aktienrechte. Zum 25. Februar 2014 besass Kevin Buehler 158 090 frei verfügbare und 267 436 gesperrte Aktien und sonstige Aktienrechte.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIONSOPTIONEN <sup>1</sup>

	Anzahl Aktienoptionen		Gesamt zum 31. Dezember 2014
	2011	Übrige <sup>2</sup>	
Joseph Jimenez	0	157 266	157 266
Jeff George	141 396	0	141 396
Brian McNamara	0	50 764	50 764
André Wyss	0	658 313	658 313
<b>Total</b> <sup>3,4</sup>	<b>141 396</b>	<b>866 343</b>	<b>1 007 739</b>

<sup>1</sup> Im Januar 2013 wurden letztmalig Optionen unter dem Novartis Aktienplan „Select“ gewährt.

<sup>2</sup> 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 (oder ständige Beisitzer) waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 112) am Markt gekauft wurden. Aktienoptionen, die nach 2012 zugeteilt wurden, waren per 31. Dezember 2014 noch gesperrt.

<sup>3</sup> Kein anderes Geschäftsleitungsmitglied besass zum 31. Dezember 2014 Aktienoptionen.

<sup>4</sup> Jürgen Brokatzky-Geiger und Kevin Buehler legten am 25. Februar 2014 bzw. am 30. April 2014 ihre Funktion in der Geschäftsleitung nieder. Zum 25. Februar 2014 besass Jürgen Brokatzky-Geiger 211 766 Aktienoptionen. Zum 30. April 2014 besass Kevin Buehler 605 877 in Aktien zu begleichende Wertsteigerungsrechte, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

# LEISTUNGSBEZOGENE AUSZAHLUNG DES ALTEN LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS (2012–2014)

## Übersicht

Für die Mitglieder der Geschäftsleitung wird es keine weiteren Zuteilungen aus diesem langfristigen Leistungsplan mehr geben. Die Leistungen für die Leistungszyklen 2012–2014 werden jedoch in diesem Vergütungsbericht offengelegt. Der letzte Leistungszyklus 2013–2015 des alten langfristigen Leistungsplans „englisch: Old LTPP“ (OLTPP) wird im Vergütungsbericht 2015 offengelegt werden.

Der OLTPP beinhaltet 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:

<b>STUFE 1</b>	Jährliche Basisvergütung	x	Zielleistungsprämie %	=	Wert bei der Zuteilung
<b>STUFE 2</b>	Wert bei der Zuteilung	/	Aktienkurs	=	Zielanzahl PSUs

## Leistungskennzahl

Die Prämien basierten auf Leistungszielen auf Konzernebene, die auf rollierender 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 156 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 einer Übererfüllung 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 2012–2014**

Über die dreijährige Leistungsperiode von 2012 bis 2014 wurde die vereinbarte ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) von USD 6,5 Milliarden um 13,5% übertroffen, was einer Auszahlung von 168% entspricht, unter der Anwendung des 1:5 Auszahlungshebels. Hierfür war vor allem das starke operative Ergebnis verantwortlich. Zwar stand der gesamte Dreijahreszyklus unter dem Einfluss erheblicher negativer Wechselkursdifferenzen (über USD 1,4 Milliarden), die im NVA nicht bereinigt werden, doch konnte dieser Effekt durch eine starke Performance bei Wachstumsprodukten und in Wachstumsmärkten sowie durch Produktivitätsinitiativen (Beschaffungswesen und die Ressour-

cenzuweisung) mehr als aufgewogen werden. Unberücksichtigt liess der Vergütungsausschuss bei der Berechnung des definitiven NVA-Leistungsergebnisses 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 sowie den negativen Einfluss aus der Umsetzung der Konzernportfolio-Umgestaltung (einschliesslich einer ausserordentlichen Wertminderung vor Steuern von USD 1,1 Milliarden im Zusammenhang mit der bevorstehenden Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts).

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auszahlungswerte nach Ablauf der Sperrfristen des Leistungszyklus des OLTPP 2012–2014 für den CEO und die weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung.

**AUSZAHLUNGSPLAN FÜR DEN OLTPP LEISTUNGSZYKLUS 2012–2014<sup>1</sup>**

	Währung	Wert der PSU am Zuteilungstag (Zielwert)	Anzahl der zugeteilten PSUs	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 der Geschäftsleitung	CHF	7 783 335	142 747	168%	239 822	20 539 978
<b>Total</b>	<b>CHF</b>	<b>11 389 261</b>	<b>209 277</b>	<b>168%</b>	<b>351 593</b>	<b>30 012 570</b>

<sup>1</sup> 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 LTPP-Auszahlung der Jahre 2012–2014, die dem Zeitraum ihrer Mitgliedschaft in der Geschäftsleitung zuzuordnen ist.

Für die Geschäftsleitung, inklusive des CEOs, wirkte sich der Wertzuwachs der Novartis Aktie über die Dauer der Sperrfrist 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 Wertes der Leistungsprämie nach Ablauf der Sperrfrist

# VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2015

Das Vergütungssystem für die Mitglieder der Geschäftsleitung im Jahr 2015 bleibt gleich wie 2014 (siehe Seiten 102–107) mit Ausnahme der jährlichen Leistungsprämie.

## JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE

Die jährliche Leistungsprämie basiert nach wie vor auf einer Auszahlungs-Matrix, die sich aus einer individuellen Bewertung (Balanced Scorecard), einschliesslich finanzieller und persönlicher Ziele, und einer Beurteilung anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen zusammensetzt.

## INDIVIDUELLE BEWERTUNG (BALANCED SCORECARD)

Kurzfristige Innovation wurde als Leistungskennzahl für die jährliche Leistungsprämie gestrichen, da die Kennzahl langfristige Innovation in den LTPP aufgenommen wurde. Aufgrund des Wegfalls dieser Kennzahl wird der Netto-Konzernumsatz für den CEO und die Funktionsleiter fortan stärker gewichtet. Die individuellen Ziele werden an die spezifischen Geschäftsbedürfnisse für 2015 angepasst.

## WERTE UND VERHALTENSWEISEN

Die Novartis Werte und Verhaltensweisen wurde wie folgt aktualisiert:

	Was wir schätzen	Beobachtete Verhaltensweisen
<b>Patienten und Kunden</b>	<b>Innovation</b> durch Experimente und Erarbeitung von Lösungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Experimentiert und ermutigt andere zu Experimenten</li> <li>— Geht Risiken zum Nutzen von Patienten und Kunden intelligent ein</li> <li>— Findet neue Lösungen rasch und einfach</li> </ul>
	<b>Qualität</b> durch Stolz auf eine ausserordentlich gute Erledigung von Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Sucht stets nach besseren Methoden</li> <li>— Geht keine Kompromisse bei Qualität und Sicherheit ein und strebt nach Exzellenz</li> <li>— Arbeitet laufend an der Förderung eigener Stärken und der Verbesserung von Schwächen</li> </ul>
<b>Team</b>	<b>Zusammenarbeit</b> durch gezielten Einsatz leistungsstarker Teams mit Vielfalt und Inklusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Setzt auf Zusammenarbeit in Hochleistungsteams</li> <li>— Kennt sich selbst und hat Einfluss auf andere</li> <li>— Begrüssigt Vielfalt und Inklusion von Stilen, Ideen und Perspektiven</li> </ul>
	<b>Leistung</b> durch Prioritäten-Setzung und rasche Durchführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Strebt Ziele leidenschaftlich an, gibt sich besondere Mühe</li> <li>— Stellt Teamergebnisse über den eigenen Erfolg, erkennt Beiträge anderer an</li> <li>— Setzt Prioritäten, trifft Entscheidungen und setzt sie rasch um</li> </ul>
<b>Selbst</b>	<b>Mut</b> durch Meinungs-äusserung und das Geben und Empfangen von Feedback	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Äussert seine Meinung und stellt Normen in Frage</li> <li>— Steht dazu, wenn etwas nicht gelingt, lernt aus Misserfolgen</li> <li>— Gibt und empfängt konstruktives Feedback</li> </ul>
	<b>Integrität</b> durch das Verfechten und Anwenden hoher ethischer Standards Tag für Tag	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Handelt nach hohen ethischen Standards</li> <li>— Ist bescheiden, fürsorglich, zeigt Vertrauen, Respekt und Empathie</li> <li>— Lebt nach dem Verhaltenskodex, selbst bei Widerstand oder Schwierigkeiten</li> </ul>

**AUSZAHLUNGS-MATRIX**

Um die Anerkennung von Leistung und die Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen aufeinander abzustimmen, genehmigte der Vergütungsausschuss für die jährliche Leistungsprämie 2015 eine Auszahlungs-Matrix, die nachfolgend erläutert wird. Änderungen im Vergleich zur letztjährigen Auszahlungs-Matrix (Seite 104), die für 2014 gelten sind in rot markiert.

<b>AUSZAHLUNGS-MATRIX FÜR DIE JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIE 2015</b>					
		<b>Auszahlung in %</b>			
<b>Leistung vs. Balanced Scorecard</b>	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
<b>Beurteilung: Novartis Werte und Verhaltensweisen</b>					

## VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN VERWALTUNGSRAT IM JAHR 2014

### PHILOSOPHIE UND VERGLEICHBARKEIT DER VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat legt die Vergütung seiner Mitglieder auf einer Höhe fest, die es erlaubt, ausgewiesene Persönlichkeiten mit internationaler 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 den gesetzlichen Bestimmungen in der Schweiz zur Vergütung von Verwaltungsräten und der Geschäftsleitung, u.a. die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften) 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. 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

Im Jahr 2014 zahlte das Unternehmen für den Präsidenten Arbeitgeberbeiträge in die standardmässigen schweizerischen Altersvorsorge- und Lebensversicherungspläne von Novartis ein. Diese Beiträge beliefen sich auf CHF 114 816. Ab der Generalversammlung 2015 verzichtet Dr. Reinhardt freiwillig auf den Arbeitgeberbeitrag an die Pensions- und Versicherungsleistungen.

Dr. Reinhardt erhält zusätzlich eine Entschädigung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber im Gesamtwert von EUR 2,6 Millionen, wie das im Vergütungsbericht 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 2014 erhielt er EUR 748 000 in bar<sup>1</sup>.

Für das Jahr 2014 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 2014) entsprochen hätte. Auch für das Jahr 2015 verzichtet der Präsident freiwillig auf diese Erhöhung.

<sup>1</sup> Am 31. Januar 2015 und 2016 erhält er jeweils EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800.

## VERGÜTUNG DER WEITEREN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Nach der Generalversammlung 2014 und einer ausführlichen Überprüfung der Vergütung des Verwaltungsrats genehmigte der Verwaltungsrat eine überarbeitete Richtlinie, die einige der Änderungen am Führungsmodell des Unternehmens widerspiegelt und zu einer Reduktion der Honorare führte. Dadurch wird die Vergütung des Verwaltungsrats besser an die aktuelle Grössenordnung vergleichbarer Schweizer Unternehmen angeglichen. Die jährlichen Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat und weitere Funktionen sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

### JÄHRLICHE VERGÜTUNGSSÄTZE 2014 FÜR VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Jährliche Vergütung (CHF)
Verwaltungsratspräsident	3 800 000 <sup>1</sup>
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	300 000
Vizepräsident	50 000
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	120 000
Vorsitz in folgenden Verwaltungsratsausschüssen: — Compensation Committee — Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee — Risk Committee — Research and Development Committee <sup>2</sup>	60 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	60 000
Mitgliedschaft in folgenden Verwaltungsratsausschüssen: — Compensation Committee — Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee — Risk Committee — Research and Development Committee	30 000

<sup>1</sup> Der Verwaltungsratspräsident hat auch Arbeitgeberbeiträge an die Pensionskasse für 2014 (die nach der Generalversammlung 2015 wegfallen werden) und Zahlungen für verloren gegangene andere Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber in Höhe von EUR 2 665 051 erhalten.

<sup>2</sup> Der Verwaltungsratspräsident erhält keine zusätzlichen Ausschusshonorare für den Vorsitz im Research and Development Committee.

Ferner verabschiedete der Verwaltungsrat folgende Vergütungsrichtlinien:

- 50% der Vergütung werden in bar und jeweils nach Ablauf eines Quartals ausgerichtet.
- 50% der Vergütung werden in Aktien in zwei Raten gezahlt: die erste sechs Monate nach der Generalversammlung und die zweite zwölf Monate nach der Generalversammlung.
- Seit der Generalversammlung 2014 kommen die Mitglieder des Verwaltungsrats selbst für ihre etwaigen Sozialversicherungsbeiträge auf und erhalten keine Aktienoptionen und/oder Pensionsleistungen.

Letztlich erhielten zwei Mitglieder des Verwaltungsrats, die an der ordentlichen Generalversammlung 2014 ihr Amt niedergelegt haben, jährlich Honorare für die delegierte Ausübung von Verwaltungsratsmandaten im Novartis Institute for Tropical Diseases und des Genomics Institute of the Novartis Research Foundation in Höhe von CHF 100 000.

Das Vergütungssystem für den Verwaltungsrat bleibt 2015 unverändert.

# VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2014

## TABELLE ZUR VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (GEPRÜFT DURCH DIE REVISIONSSTELLE)

Die folgende Tabelle gibt Aufschluss über die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder im Jahr 2014. Die Vergütung des Verwaltungsrats wird als Betrag ausgewiesen, der im Geschäftsjahr ausbezahlt wurde. Dieser Ansatz unterscheidet sich von jenem im Vergütungsbericht 2013, als die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum zwischen der Generalversammlung 2013 und der Generalversammlung 2014 ausgewiesen wurde.

### VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2014<sup>1</sup>

Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Vize-präsident	Audit and Compliance Committee	Compensation Committee	Governance, Nomination and Corporate Respon-sibilities Committee	Research and Development Committee <sup>2</sup>	Risk Committee	Chairman's Committee <sup>2</sup>	Delegierter Verwaltungsrat	Bar (CHF) (A)	Aktien (CHF) (B)	Aktien (Anzahl) <sup>3</sup>	Andere Vergütungen (CHF) (C) <sup>4</sup>	Total (CHF) (A)+(B)+(C) <sup>5</sup>
Jörg Reinhardt <sup>6</sup>	Vorsitz				Vorsitz		Vorsitz		2 058 334	1 741 666	12 180	157 844 <sup>7</sup>	3 957 844
Ulrich Lehner	•	•	•	•		• <sup>8</sup>	•		262 500	262 500	1 527	37 851 <sup>9</sup>	562 851
Enrico Vanni	•	•	•	Vorsitz		•	•		267 500	267 500	1 625	11 173 <sup>9</sup>	546 173
Dimitri Azar	•	•				•			86 250	313 750	2 154	–	400 000
Verena A. Briner	•						• <sup>10</sup>		166 667	166 667	1 073	7 468 <sup>9</sup>	340 802
William Brody (bis 25. Februar 2014)	•			•				• <sup>11</sup>	43 750	43 750	–	83 333 <sup>12</sup>	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 <sup>13</sup>	•			Vorsitz					–	368 333	2 340	7 031 <sup>9</sup>	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 <sup>9</sup>	477 509
Wendelin Wiedeking (bis 25. Februar 2014)	•				•		•		–	75 000	–	4 482 <sup>9</sup>	79 482
William T. Winters	•								29 167	279 167	1 950	–	308 334
Rolf M. Zinkernagel (bis 25. Februar 2014)	•				•			• <sup>14</sup>	54 167	54 167	–	175 870 <sup>9, 15</sup>	284 204
<b>Total</b>									<b>3 833 336</b>	<b>4 437 501</b>	<b>28 212</b>	<b>494 227</b>	<b>8 765 064</b>

Die Vergütungsbeträge 2013 sind auf Seite 126 zu finden

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Am 26. Februar 2014 wurde das Chairman's Committee durch das Research and Development Committee ersetzt.

<sup>3</sup> Entspricht der Bruttoanzahl Aktien, die den einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern 2014 im Rahmen der ersten von zwei Aktienlieferungen für ihre Dienste während des Zeitraums zwischen der Generalversammlung 2014 und der Generalversammlung 2015 ausgerichtet 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 ausgerichtet wurden.

<sup>4</sup> Im Einklang mit der Verordnung „VegüV“ sind darin obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen von CHF 27 771 enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Verwaltungsratsmitglieder zum Bezug der maximalen staatlichen versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 359 890, den Novartis in Schweizer und US-amerikanische staatliche Sozialversicherungssysteme eingezahlt hat.

<sup>5</sup> Alle ausgewiesenen Beträge verstehen sich inklusive vom Verwaltungsratsmitglied zu entrichtender Sozialversicherungsbeiträge und Einkommenssteuern.

<sup>6</sup> Darin nicht enthalten sind EUR 748 000, die Jörg Reinhardt am 31. Januar 2014 für verloren gegangene Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber ausbezahlt 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 verloren gegangen sind, entschädigt wird. Der zweite und der dritte Teilbetrag werden je nach Sperrfrist beim früheren Arbeitgeber im Zeitraum 2015–2016 gestaffelt ausbezahlt, 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 ausbezahlt. Die Jörg Reinhardt verloren gegangenen Ansprüche in Höhe von EUR 2 665 051 sind vollumfänglich in der Tabelle zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats 2013 auf Seite 124 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.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Bis 25. Februar 2014.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Seit dem 26. Februar 2014.

<sup>11</sup> 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.

<sup>12</sup> Beinhaltet seine anteilige Vergütung für die Teilnahme am GNF-Verwaltungsrat als delegiertes Mitglied vom 26. Februar 2014 bis zum 31. Dezember 2014.

<sup>13</sup> Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

<sup>14</sup> 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.

<sup>15</sup> Beinhaltet seine anteilige Vergütung für die Teilnahme im NITD- und GNF-Verwaltungsrat als delegiertes Mitglied vom 26. Februar 2014 bis zum 31. Dezember 2014.

**ÜBERLEITUNG DER AUSGEWIESENEN VERWALTUNGSRATSVERGÜTUNG ZU DEM VON DEN AKTIONÄREN AN DER GENERALVERSAMMLUNG 2014 BESTÄTIGTEN BETRAG<sup>1</sup>**

		Vergütung des Verwaltungsrats im Geschäftsjahr 2014 (wie auf Seite 117 ausgewiesen)	Vergütung delegierter Verwaltungsratsmitglieder und Arbeitgeberbeiträge Sozialversicherungen <sup>2</sup>	Abzüglich Vergütung an den Verwaltungsrat für den Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur GV 2014 (2 Monate), Plus (nachträglich) auszurichtende/zahlbare Vergütung an den Verwaltungsrat vom 1. Januar 2015 bis zur GV 2015 (2 Monate) <sup>3</sup>	Gesamtvergütung Verwaltungsrat für den Zeitraum von der GV 2014 bis zur GV 2015	Von den Aktionären an der GV 2014 für den Zeitraum von der GV 2014 bis zur GV 2015 bestätigter Betrag	Ist die Gesamtvergütung GV 2014-2015 im Rahmen des von den Aktionären genehmigten Betrags
	Währung						
Jörg Reinhardt	CHF	3 957 844	(670 497)	657 737	3 945 084	3 962 000	Ja
Sonstige Verwaltungsratsmitglieder	CHF	4 807 220	(1 446 909) <sup>4</sup>	666 668	4 026 979	4 060 000	Ja
<b>Total</b>	<b>CHF</b>	<b>8 765 064</b>	<b>(2 117 406)</b>	<b>1 324 405</b>	<b>7 972 063</b>	<b>8 022 000</b>	<b>Ja</b>

<sup>1</sup> Der im Rahmen einer konsultativen Abstimmung an der Generalversammlung 2014 durch die Aktionäre bestätigte Betrag ist der maximale Gesamtbetrag der Vergütung für die Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum von der Generalversammlung 2014 bis zur Generalversammlung 2015, d.h. CHF 8 022 000.

<sup>2</sup> Darin ist ein Betrag von CHF 27 771 für obligatorische Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherungen enthalten. Dieser Betrag berechtigt die Verwaltungsratsmitglieder zum künftigen Bezug der maximalen staatlichen versicherten Vorsorgeleistung. Er ist Teil des obligatorischen Gesamtbetrags von CHF 359 890, den Novartis in die beiden staatlichen Sozialversicherungssysteme der Schweiz eingezahlt hat.

<sup>3</sup> Zu bestätigen und im Vergütungsbericht des Geschäftsberichts 2015 auszuweisen.

<sup>4</sup> Vergütungen nach der Generalversammlung 2014 für William Brody und Rolf M. Zinkernagel in ihrer Funktion als delegierte Verwaltungsratsmitglieder sind in diesem Betrag enthalten.

**Darlehen an Mitglieder des Verwaltungsrats**

Im Jahr 2014 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder ehemalige Verwaltungsratsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“ gewährt. Am 31. Dezember 2014 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

**Andere Zahlungen an Mitglieder des Verwaltungsrats**

Im Jahr 2014 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den Tabellen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats (einschliesslich Fussnoten) auf Seite 118 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 Verwaltungsrats dürfen ihre Novartis Aktien, die Teil der erforderlichen Position gemäss Aktienhaltevorschriften sind, nicht verpfänden oder beleihen und müssen diese Aktien bis zwölf Monate nach ihrem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat halten. Am 31. Dezember 2014 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Aktienhaltevorschriften ein.

### Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien, ADRs und Aktienoptionen

Wie in der Tabelle unten dargestellt, hielten am 31. Dezember 2014 die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ die ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und ADRs.

Am 31. Dezember 2014 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.

<b>VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND ADRS<sup>1</sup></b>	
	Anzahl Aktien <sup>2</sup>
	Zum 31. Dezember 2014
Jörg Reinhardt	466 951
Ulrich Lehner	36 405
Enrico Vanni	13 805
Dimitri Azar	7 258
Verena A. Briner	4 845
Srikant Datar	30 792
Ann Fudge	14 112
Pierre Landolt <sup>3</sup>	52 290
Charles L. Sawyers	2 933
Andreas von Planta	122 709
William T. Winters	3 590
<b>Total<sup>4</sup></b>	<b>755 690</b>

<sup>1</sup> Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition auf Seite 112).

<sup>2</sup> Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

<sup>3</sup> Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigten der Aktien.

<sup>4</sup> William Brody, Wendelin Wiedeking und Rolf M. Zinkernagel schieden am 25. Februar 2014 aus dem Verwaltungsrat aus. Zum 25. Februar 2014 besass William Brody 17 356 Aktien, Wendelin Wiedeking 278 139 Aktien und Rolf M. Zinkernagel 40 000 Aktien.

### Zahlungen an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Im Jahr 2014 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme der Zahlungen die in der Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung berichtet sind (Seite 222).

### 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 ausgerichtet wurde, ist im Finanzbericht in der Erläuterung 27 des Anhangs zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

# VERGÜTUNGS-GOVERNANCE

## RECHTSRAHMEN

Das schweizerische Obligationenrecht und die Corporate-Governance-Richtlinie der SIX Swiss Exchange verpflichten börsenkotierte 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](http://www.novartis.com/corporate-governance). An der Generalversammlung 2015 werden Statutenänderungen vorgeschlagen (siehe Broschüre „Aktionärsinformationen zu den Vergütungsabstimmungen an der Generalversammlung 2015“, in der die Aufgaben und Pflichten des Vergütungsausschusses beschrieben werden). Falls sie angenommen werden, wird auch das Organisationsreglement (einschliesslich der Satzung des Vergütungsausschusses) entsprechend angepasst werden. Die derzeitigen Hauptaufgaben des Vergütungsausschusses sind bereits vorstehend aufgeführt unter „Corporate Governance Bericht – Verwaltungsrat – Aufgabe des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse“ auf Seite 78.

Der Vergütungsausschuss überwacht und verwaltet die unternehmensweiten Vergütungsrichtlinien und -pläne. Er trägt die Gesamtverantwortung für die Ausarbeitung und Prüfung von Vergütungsrichtlinien und -plänen und unterbreitet hierzu dem Verwaltungsrat entsprechende Vorschläge zur Beschlussfassung, so wie es in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt ist. Eine Zusammenfassung der Diskussionen und Schlussfolgerungen einer jeden 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 Chief Executive Officer	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 Generalversammlung 2014 gehörten dem Vergütungsausschuss die folgenden vier Mitglieder an: Ann Fudge, Enrico Vanni, Srikant Datar und Ulrich Lehner. Enrico Vanni hat den Vorsitz des Ausschusses seit 2012. William Brody trat an der Generalversammlung 2014 zurück und Ulrich Lehner wird sich an der Generalversammlung 2015 nicht mehr zur Wahl stellen.

## AUFGABE DES UNABHÄNGIGEN BERATERS DES VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

2014 hat der Vergütungsausschuss die Dienste von Frederic W. Cook & Co., Inc. als unabhängigem, externem 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 2014

2014 tagte der Vergütungsausschuss sechs Mal und führte zusätzlich drei gemeinsame Sitzungen mit dem Governance, Nomination and Corporate Responsibilities Committee durch, um die 2014 erfolgten Änderungen der schweizerischen Vergütungsregeln u.a. die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften umzusetzen. Ausserdem hielt der Vergütungsausschuss zwei gemeinsame Sitzungen mit dem Risk Committee, um die Risiken innerhalb der Vergütungssysteme für Führungskräfte und andere Mitarbeitende, einschliesslich Aussendienstmitarbeitende, zu überprüfen. Wie jedes Jahr bewertete der Vergütungsausschuss auch 2014 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 es keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzt, sondern zu Verhaltensweisen motiviert, 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)
- Gewährung der langfristigen Leistungsprämie nur in Abhängigkeit von Leistungskriterien, mit dreijährigen rollierenden Zyklen
- Nur leistungsgebundene langfristige Prämien mit Sperrfristen und überschneidenden dreijährigen Leistungsperioden
- Die variable Vergütung ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt
- Vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten
- Wettbewerbsverbot von maximal zwölf Monaten
- Keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen
- Aktienhaltevorschriften; keine Verpfändung oder Beleihung von Novartis Aktien (dieses Element gilt auch für Verwaltungsratsmitglieder)

2014 überarbeitete der Verwaltungsrat die Arbeitsverträge aller Mitglieder der Geschäftsleitung, um sie an die neue Schweizer Gesetzgebung anzupassen. 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“, zum Verzicht auf Sperrfristen für Aktien und Anleihen, zu kürzeren Sperrfristen und zusätzlichen Beiträgen an Pensionskassen).

**LEISTUNGSMANAGEMENT-PROZESS FÜR DIE GESCHÄFTSLEITUNG**

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur wendet Novartis weltweit einen einheitlichen Leistungsbeurteilungs-Prozess 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.



**LEISTUNGSBEURTEILUNGS-PROZESS FÜR DEN CEO**

Zu Jahresbeginn legt der CEO dem Verwaltungsrat die Finanzziele auf Konzern- und Divisionsebene zur Genehmigung vor. Zum Jahresende genehmigt der Verwaltungsrat auch die tatsächlichen Leistungen im Vergleich zu diesen Zielvorgaben. Der CEO bespricht seine individuellen Ziele für das kommende Jahr mit dem Präsidenten des Verwaltungsrats. Der Verwaltungsrat überprüft und genehmigt diese Ziele, die anschliessend in die für die Leistungsbeurteilung des CEO verwendete Wertetabelle (Balanced Scorecard) integriert werden. Nähere Einzelheiten zu den individuellen Zielen des CEO für 2014 sind Seite 108 zu entnehmen.

Der Verwaltungsrat beurteilt periodisch die vom Konzern erzielte Geschäftspersormance 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 dem Präsidenten und anschliessend den Mitgliedern des Verwaltungsrats. 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.

An 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.

**Leistungsbeurteilungs-Prozess der weiteren Mitglieder der Geschäftsleitung (ohne CEO)**

Die Mitglieder der Geschäftsleitung legen ihre individuellen Ziele zusammen mit dem CEO fest. Dieser überprüft ihre Leistungen jeweils zur Jahresmitte und zum Jahresende.

Im Beisein des CEO und unter Berücksichtigung seiner Empfehlungen entscheidet der Vergütungsausschuss im Januar 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 Entscheidungen, und der CEO teilt den Mitgliedern der Geschäftsleitung diese Entscheidungen anschliessend mit.

# INFORMATIONEN ZUM VERGLEICH MIT 2013

Die folgenden Informationen wurden im Vergütungsbericht 2013 veröffentlicht oder, wie beschrieben, angepasst. Sie werden an dieser Stelle noch einmal aufgeführt, sodass die Aktionäre die Zahlen mit jenen für 2014 vergleichen können.

## VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2013

Im Vergütungsbericht 2015 werden sämtliche Elemente der Vergütung der Geschäftsleitung mit jenen im Vergütungsbericht 2014 direkt vergleichbar sein. Für dieses Jahr ist ein umfassender Direktvergleich jedoch nicht ohne weiteres möglich. Die Gründe dafür sind die wesentlichen Änderungen am Novartis Vergütungssystem sowie die geänderten Offenlegungspflichten im Zusammenhang mit aktienbasierten Vergütungen, die im Hinblick auf die neuen bindenden Abstimmungen über die Vergütung sowie nach neuem Schweizer Gesetz fortan erforderlich sind. Die folgenden Änderungen gelten im Vergleich zum Vergütungsbericht 2013:

### Änderungen am Vergütungssystem im Vergütungsbericht 2014

- Einführung eines neuen jährlichen Vergütungsplans mit einem obligatorischen Teil an aufgeschobener Vergütung
- Wegfall des Aktienplans „Select“, der Aktiensparpläne „ESOP“ (Employee Share Ownership Plan), „LSSP“ (Leveraged Share Savings Plan) und des alten langfristigen Leistungsplans „OLTPP“ (Old Long-Term Performance Plan)
- Neuabstimmung der Zielvergütung im Rahmen der langfristigen Leistungsprämien und der jährlichen Leistungsprämie nach dem Wegfall der vorerwähnten Pläne
- Einführung neuer langfristiger Vergütungspläne, d.h. LTPP und LTRPP

### Unterschied im Bezug auf aktienbasierte Vergütung im Vergütungsbericht 2014

Wie bereits auf Seite 109 erläutert, werden die Zielwerte für den neuen LTPP und den neuen LTRPP zum Zeitpunkt der Gewährung offengelegt. In der Tabelle auf Seite 124 hingegen wird der OLTPP nach Ablauf der Sperrfrist ausgewiesen. Diese Änderung erlaubt es, die Offenlegung und die neue bindende Abstimmung über die Vergütung der Geschäftsleitung aufeinander abzustimmen. Ausserdem erhöht sie die Transparenz, da sowohl die Gewährung von langfristigen Leistungsprämien als auch die Zuteilungen nach Ablauf der Sperrfrist offengelegt werden.

Der Leistungs- und Auszahlungswert des LTPP und LTRPP für die Leistungszyklen 2014–2016 werden im Vergütungsbericht 2016 ausgewiesen. Der Zielerreichungswert und der tatsächliche Leistungswert des OLTPP nach Ablauf der Sperrfrist für den Leistungszyklus 2012–2014 werden in einer getrennten Tabelle auf Seite 113 dargestellt.

### Unterschied im Ausweisen der Sozialversicherung im Vergütungsbericht 2014

Wie in der Tabelle auf Seite 110 ersichtlich ist, beinhaltet die Vergütung unter der Spalte „Pensionsleistungen“ den Aufwand des Unternehmens im Jahr 2014 für Ansprüche der Geschäftsleitungsmitglieder auf Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung (im Einklang mit IAS19). Zusätzlich, und im Einklang mit der Verordnung „VegüV“, beinhalten „Pensionsleistungen“ einen Betrag von obligatorischen Beiträgen des Arbeitgebers an die Sozialversicherung, die dem Mitglied der Geschäftsleitung nach dem Pensionsalter das Anrecht auf die jeweils höchste Rentenleistung einräumen. Dieser Betrag wurde vom obligatorischen Totalbetrag abgeleitet, der durch Novartis an die staatlichen Sozialversicherungssysteme in der Schweiz und in USA bezahlt wurde. In der Tabelle auf Seite 124 sind die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers nicht enthalten. Wenn diese Beiträge im Vergütungsbericht 2013 offengelegt worden wären, dann hätten diese CHF 60 840 betragen, abgeleitet von einem Totalbetrag von CHF 2 802 489.

Die Tabellen zur Vergütung der Geschäftsleitung im Jahr 2013 werden auf den folgenden Seiten wiedergegeben.

## MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG – VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2013 (NACH MARKTWERT)<sup>1</sup>

	Basis- vergütung		Variable Vergütung			Weitere Leistungen		Total (Betrag) <sup>7</sup>	Gesamt- vergütung	
	Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Kurzfristige Vergütungspläne		Langfristige Vergütungspläne	Pensions- leistungen (Betrag) <sup>5</sup>	Andere Leistungen (Betrag) <sup>6</sup>		Zukünftige <sup>8</sup> zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP  Aktien (Marktwert)	Inkl. <sup>9,10</sup> zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP  (Betrag)
			Aktien (Marktwert) <sup>2</sup>	Aktien (Marktwert) <sup>3</sup>	Aktien (Marktwert) <sup>4</sup>					
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer) CHF	2 055 417	1 061 200	0	3 714 124	6 125 823	176 071	93 652	13 226 287	0	13 226 287
Jürgen Brokatzky-Geiger CHF	719 417	0	562 639	1 125 130	980 285	111 750	25 521	3 524 742	421 998 <sup>a</sup>	3 946 740
Kevin Buehler USD	1 136 792	755 700	0	3 022 839	2 042 452	221 243	67 832	7 246 858	0	7 246 858
Felix R. Ehrat CHF	841 667	0	718 325	1 436 503	1 155 441	169 575	0	4 321 511	718 325	5 039 836
David Epstein USD	1 400 000	579 600	579 668	2 898 018	2 830 397	375 079	30 013	8 692 775	579 668	9 272 443
Mark C. Fishman USD	990 000	866 300	0	3 465 002	1 765 989	244 152	208 836	7 540 279	0	7 540 279
Jeff George CHF	816 667	387 450	387 483	1 549 856	975 344	126 872	62 607	4 306 279	193 741	4 500 020
George Gunn CHF	865 000	545 000	0	908 305	1 469 616	119 676	44 682	3 952 279	0	3 952 279
Brian McNamara USD	633 231	14 527	567 873	1 164 830	552 038	80 203	30 430	3 043 132	567 873	3 611 005
Andrin Oswald CHF	812 500	0	529 820	1 059 566	877 035	129 813	9 388	3 418 122	529 820	3 947 942
Jonathan Symonds (bis 30. April 2013) CHF <sup>11</sup>	310 833	194 792	0	0	1 400 291	56 529	2 985 401	4 947 846	0	4 947 846
Harry Kirsch (Stand 1. Mai 2013) CHF <sup>12</sup>	483 333	263 720	175 820	879 026	428 856	53 918	59 613	2 344 286	175 820	2 520 106
<b>Total<sup>13</sup></b>	<b>10 760 277</b>	<b>4 506 033</b>	<b>3 437 610</b>	<b>20 450 720</b>	<b>20 077 080</b>	<b>1 797 473</b>	<b>3 593 293</b>	<b>64 622 486</b>	<b>3 103 227</b>	<b>67 725 713</b>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

<sup>3</sup> Die unter dem Novartis Aktienplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

<sup>4</sup> Zugeteilt auf Basis der Erreichung der Ziele für die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2013 abgelaufene dreijährige Leistungsperiode.

<sup>5</sup> Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2013 erworben wurde.

<sup>6</sup> Enthält zum Marktwert bewertete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein (USD 90 163), Jeff George (CHF 459 764) und Andrin Oswald (CHF 36 056). Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen für Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel im Zusammenhang mit der Akquisition von Alcon ergeben (USD 499 524). Nicht enthalten sind die Dividendenäquivalente, die 2013 für vor der Fusion mit Alcon zugeteilte RSUs an Kevin Buehler (USD 256 784) sowie für die 2010 oder davor zugeteilten RSUs an David Epstein (USD 41 150) und Brian McNamara (USD 6 173) ausbezahlt wurden.

<sup>7</sup> Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Schlusskurses vom 22. Januar 2014 berechnet.

<sup>8</sup> Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in Zukunft im Rahmen des fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplans (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder des dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplans (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zugeteilt werden. Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden die zusätzlichen Aktien („Matching Shares“) vollumfänglich zugeteilt, sofern sie nach Ablauf der Sperrfrist noch im Amt sind. Da Jürgen Brokatzky-Geiger vor Ablauf der Sperrfrist des LSSP das gesetzliche Rentenalter erreichen wird, entsprechen die in der Tabelle ausgewiesenen Zuteilungen dem Wert der jeweils anteiligen Zahl zusätzlicher Aktien zu seinem gesetzlichen Rentenalter.

<sup>9</sup> Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien und RSUs wurde anhand des Marktwerts am Zuteilungstag berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (22. Januar 2014) betrug CHF 73,75 je Novartis Aktie und USD 80,79 je ADR.

<sup>10</sup> Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

<sup>11</sup> Jonathan Symonds legte seine Geschäftsleitungstätigkeit am 30. April 2013 nieder und fungiert seit 1. Mai 2013 als Berater für Novartis. Die Angaben in den Spalten „Basisvergütung“, „Kurzfristige Vergütungspläne“ und „Pensionsleistungen“ in der Tabelle beziehen sich auf die anteilige Vergütung über den Zeitraum vom 1. Januar 2013 bis 30. April 2013 (den Zeitraum, in dem er der Geschäftsleitung angehörte). Die Angaben in der Spalte „Langfristiger Leistungsplan“ der Tabelle beziehen sich auf die anteilige Vergütung für die Leistungsperiode vom 1. Januar 2011 bis zum 30. April 2013, also die Zeit der dreijährigen Leistungsperiode des LTPP, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. Die sonstige Vergütung („Andere Leistungen“) umfasst die vertragliche Vergütung und die Leistungen vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013. Jonathan Symonds kann bis Januar 2015 weitere vertragliche Vergütungen von bis zu CHF 2 969 293 zusätzlich zu Entschädigungen für Umzug und Finanzplanung beziehen.

<sup>12</sup> Die Beträge entsprechen der Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013.

<sup>13</sup> Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark c. Fishman und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,079 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

### MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM GESCHÄFTSJAHR 2013 (ANZAHL DER AKTIENEINHEITEN)

	Variable Vergütung			
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne		
		Aktienplan „Select“	Alter langfristiger Leistungsplan (OLTPP)	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
	Aktien (Anzahl) <sup>1</sup>	Aktien (Anzahl) <sup>2</sup>	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	0	50 361	83 062	0
Jürgen Brokatzky-Geiger	7 629	15 256	13 292	5 722
Kevin Buehler	0	37 416	25 281	0
Felix R. Ehrat	9 740	19 478	15 667	9 740
David Epstein	7 175	35 871	35 034	7 175
Mark C. Fishman	0	42 889	21 859	0
Jeff George	5 254	21 015	13 225	2 627
George Gunn	0	12 316	19 927	0
Brian McNamara	7 029	14 418	6 833	7 029
Andrin Oswald	7 184	14 367	11 892	7 184
Jonathan Symonds (bis 30. April 2013) <sup>3</sup>	0	0	18 987	0
Harry Kirsch (Stand 1. Mai 2013) <sup>4</sup>	2 384	11 919	5 815	2 384
<b>Total</b>	<b>46 395</b>	<b>275 306</b>	<b>270 874</b>	<b>41 861</b>

<sup>1</sup> Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter ESOP.

<sup>2</sup> Die unter dem Aktienplan „Select“ zugeteilten Aktien weisen eine dreijährige Sperrfrist auf.

<sup>3</sup> Die Aktien in der Spalte „Langfristiger Leistungsplan“ der Tabelle beziehen sich auf die anteilige Vergütung für die Leistungsperiode vom 1. Januar 2011 bis zum 30. April 2013, also jenen Teil der dreijährigen Leistungsperiode des LTPP, als er Mitglied der Geschäftsleitung war.

<sup>4</sup> Die Beträge entsprechen der Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. Mai 2013 bis zum 31. Dezember 2013.

#### VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS IM JAHR 2013

Der Vergütungsbericht 2013 weist die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder für den Zeitraum zwischen der Generalversammlung 2013 und der Generalversammlung 2014 aus. Die Tabelle wurde aus dem Geschäftsbericht 2013 übernommen und um die geänderte Darstellung der dem Verwaltungsratspräsidenten verloren gegangenen Ansprüche gegenüber seinem früheren Arbeitgeber angepasst. Die Vergütung des Verwaltungsrats im Jahr 2014 wird als Betrag ausgewiesen, der im Geschäftsjahr ausbezahlt wurde. Ausserdem gilt es festzuhalten, dass die Honorare für die Mitglieder des Verwaltungsrats ab der Generalversammlung 2014 reduziert wurden (Einzelheiten zu den aktuellen Honoraren finden Sie auf Seite 117). Ab 2014 beinhaltet der Posten „weitere Leistungen“ den gesamten Betrag der verloren gegangenen Ansprüche gegenüber früheren Arbeitgebern im Jahr, in dem eine Führungskraft der Geschäftsleitung oder dem Verwaltungsrat beitrifft. Um Konsistenz zu gewährleisten werden die verloren gegangenen Ansprüche von Dr. Jörg Reinhardt im Wert von EUR 2 665 051 in der Vergütungstabelle 2013 ausgewiesen.

#### Unterschied im Ausweisen der Sozialversicherung im Vergütungsbericht 2014

Wie in der Tabelle auf Seite 118 ersichtlich ist, beinhaltet die Vergütung unter der Spalte „Andere Vergütungen“ den Aufwand des Unternehmens im Jahr 2014 für Ansprüche der Verwaltungsratsmitglieder auf Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung (im Einklang mit IAS19). Zusätzlich, und im Einklang mit der Verordnung „VegüV“, beinhaltet dieser Aufwand in „Andere Vergütungen“ einen Betrag von obligatorischen Beiträgen des Arbeitgebers an die Sozialversicherung, die dem Mitglied des Verwaltungsrats nach dem Pensionsalter das Anrecht auf die jeweils höchste Rentenleistung einräumen. Dieser Betrag wurde vom obligatorischen Totalbetrag abgeleitet, der durch Novartis an das Schweizer Sozialversicherungssystem bezahlt wurde. In der Tabelle auf Seite 126 sind die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitgebers nicht enthalten. Wenn diese Beiträge im Vergütungsbericht 2013 offengelegt worden wären, dann hätten diese CHF 32 111 betragen, abgeleitet von einem Totalbetrag von CHF 795 519.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM GESCHÄFTSJAHR 2013<sup>1</sup>

	Mitglied- schaft im Verwal- tungs- rat	Vize- präsi- dent	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Compensation Committee	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwal- tungs- rat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Marktwert) (CHF) (B) <sup>2</sup>	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella (bis 22. Feb. 2013) <sup>3</sup>	<b>Vorsitz</b>		<b>Vorsitz</b>	• <sup>4</sup>	• <sup>4</sup>	• <sup>4</sup>	• <sup>4</sup>		707 283	697 148	11 299	1 573 334 <sup>5</sup>	2 977 765
Jörg Reinhardt (Stand 1. Aug. 2013)	<b>Vorsitz</b>		<b>Vorsitz</b>						791 667	950 023	14 064	3 439 802 <sup>6</sup>	5 181 492
Ulrich Lehner	<b>Vorsitzender a.i.</b> <sup>7</sup>	•	•	•	•	•	•		629 168 <sup>7</sup>	629 217 <sup>7</sup>	10 198	69 825 <sup>8</sup>	1 328 210
Enrico Vanni	•	•	•	•		<b>Vorsitz</b>			355 000	355 022	5 754	41 010 <sup>8</sup>	751 032
Dimitri Azar	•			•					225 000	225 020	3 647	–	450 020
Verena A. Briner	•								175 000	175 043	2 837	18 782 <sup>8</sup>	368 825
William Brody <sup>9</sup>	•					•		•	262 500	262 534	4 255	–	525 034
Srikant Datar	•		•	<b>Vorsitz</b>	•	•			360 000	360 020	5 835	–	720 020
Ann Fudge	•				•	•	•		250 000	250 008	4 052	–	500 008
Pierre Landolt <sup>10</sup>	•						<b>Vorsitz</b>		–	410 058	6 646	21 349 <sup>8</sup>	431 407
Charles L. Sawyers	•								175 000	175 043	2 837	–	350 043
Andreas von Planta	•			•	<b>Vorsitz</b>		•		280 000	280 056	4 539	29 023 <sup>8</sup>	589 079
Wendelin Wiedeking	•				•		•		–	450 040	7 294	26 893 <sup>8</sup>	476 933
William T. Winters	•								175 000	175 043	2 837	–	350 043
Rolf M. Zinkernagel <sup>11</sup>	•						•	•	325 000	325 036	5 268	34 382 <sup>8</sup>	684 418
<b>Total</b> <sup>12</sup>									<b>4 710 618</b>	<b>5 719 311</b>	<b>91 362</b>	<b>5 254 400</b>	<b>15 684 329</b>

<sup>1</sup> Nicht enthalten ist die Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Verwaltungsratsaufgaben entstanden sind, da sie keine Vergütung darstellen.

<sup>2</sup> Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Zuteilungstag berechnet. Alle Aktien mit Ausnahme der Zuteilung an Jörg Reinhardt wurden am 17. Januar 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 61,70 zugeteilt. Die Aktienvergütung für Jörg Reinhardt wurde am 2. August 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 67,55 zugeteilt.

<sup>3</sup> Die in dieser Tabelle aufgeführte Vergütung für Daniel Vasella reflektiert die Zeit als Verwaltungsratspräsident vom 1. Januar 2013 bis zum 22. Februar 2013. Nicht enthalten ist ein Betrag von CHF 5,1 Millionen, den Daniel Vasella für den Zeitraum von der Generalversammlung 2013, an der er als Präsident und Mitglied des Verwaltungsrates zurücktrat, bis zum 31. Dezember 2013 erhalten hat.

<sup>4</sup> Während seiner Zeit als Verwaltungsratspräsident (also bis zum 22. Februar 2013) nahm Daniel Vasella an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teil.

<sup>5</sup> Enthält unter anderem den vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung, den Vorsorgeaufwand für die Zeit als Verwaltungsratspräsident und einen einmaligen Pensionskassenbeitrag.

<sup>6</sup> Enthält die von der betreffenden Person geschuldeten, aber von der Gesellschaft bezahlten Sozialversicherungskosten und den Gesamtwert der Vergütung für verloren gegangene Ansprüche gegenüber dem früheren Arbeitgeber in Höhe von EUR 2 665 051. Die Zahlungen werden je nach Sperrfrist beim früheren Arbeitgeber gestaffelt und erstrecken sich über den Zeitraum 2014–2016, sofern er zu den jeweiligen Stichtagen noch Präsident des Verwaltungsrates von Novartis ist. Am 31. Januar 2014, 2015 und 2016 erhält er EUR 748 000, EUR 871 251 bzw. EUR 1 045 800. Die verloren gegangenen Ansprüche wurden zum Wechselkurs von EUR 1,00 = CHF 1,231 auf Basis der im Konzernabschluss verwendeten Wechselkurse umgerechnet.

<sup>7</sup> Ulrich Lehner war interimistischer Verwaltungsratspräsident für den Zeitraum vom 22. Februar 2013 bis zum 31. Juli 2013. Für diese Funktion und diesen Zeitraum erhielt er eine Barvergütung von CHF 395 834 und eine gleich hohe Zahlung in Form von Aktien, die am 17. Januar 2013 zum damaligen Aktienkurs von CHF 61,70 zugeteilt (6 416 Aktien) und am 2. August 2013 übertragen wurden.

<sup>8</sup> Enthält den vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

<sup>9</sup> Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

<sup>10</sup> Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

<sup>11</sup> Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

<sup>12</sup> Ab 2014 beinhaltet der Posten „Andere Vergütung“ den gesamten Betrag der verloren gegangenen Ansprüche gegenüber früheren Arbeitgebern im Jahr, in dem eine Führungskraft in die Geschäftsleitung oder den Verwaltungsrat eintritt. Der Einheitlichkeit halber werden die verloren gegangenen Ansprüche von Jörg Reinhardt im Wert von EUR 2 665 051 in der Tabelle zur Vergütung des Verwaltungsrats 2013 ausgewiesen. Der Arbeitgeberbeitrag an die Sozialversicherungen ist in dieser Tabelle nicht enthalten.

# Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht der Novartis AG

## AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

Wir haben die Seiten 109–113 und die Seiten 118–119 des beiliegenden Vergütungsberichts der Novartis AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung und eine insgesamt zutreffende Vorstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit Schweizer Recht und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften („Verordnung“) verantwortlich. Ebenfalls verantwortlich ist der Verwaltungsrat für die Ausgestaltung des Vergütungssystems und die Festlegung der individuellen Vergütungspakete.

### VERANTWORTUNG DER REVISIONSSTELLE

Unsere Verantwortung ist es, ein Prüfungsurteil über den beiliegenden Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards müssen wir die Standesregeln einhalten und haben die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob der Vergütungsbericht Schweizer Recht entspricht und die Artikel 14–16 der Verordnung einhält.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die im Vergütungsbericht gemachten Offenlegungen zu Vergütung, Darlehen und Krediten in Übereinstimmung mit den Artikeln 14–16 der Verordnung. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt

im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben im Vergütungsbericht als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der zur Bewertung der Vergütungskomponenten angewandten Methoden sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

### PRÜFUNGSURTEIL

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Novartis AG für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Artikeln 14–16 der Verordnung.

PricewaterhouseCoopers AG



**Bruno Rossi**  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor

**Stephen Johnson**  
Global Relationship  
Partner

Basel, 26. Januar 2015

# FINANZBERICHT



Fernando Sánchez, links sitzend, leidet an Typ-2-Diabetes. Er treibt aber regelmässig Sport und achtet darauf, was er isst. Zudem geht er gerne unter Leute. Hier spielt er gerade Domino mit Freunden in Carcabuey, einem Dorf in Andalusien, Spanien.



## INHALT

130	OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT 2014
130	Operatives Ergebnis
135	Faktoren mit Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Jahresergebnisse
137	Free Cashflow
138	Liquidität, Geldfluss und Finanzmittel
141	Vertragliche Verpflichtungen
142	Auswirkungen von Wechselkursschwankungen
144	Kurzfassung der Konzernbilanz
146	Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden sowie Schätzungen und Annahmen
152	Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse
156	Nicht-IFRS-Kennzahlen gemäss der von Novartis verwendeten Definition
164	Quartalsübersicht und Jahresübersicht Konzern
166	NOVARTIS KONZERNRECHNUNG
239	Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung
240	Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis AG
242	JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG
252	Verwendung des Bilanzgewinns der Novartis AG und Dividendenbeschluss
253	Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG

# OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT 2014

Dieser operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der Zusammenfassung der finanziellen Performance auf den Seiten 22 bis 37 dieses Geschäftsberichts und der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung gelesen werden, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie vom International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt wurde.

## ÜBERBLICK ÜBER CHANCEN UND RISIKEN

Die Finanzergebnisse von Novartis werden in unterschiedlichem Masse von externen Faktoren beeinflusst. Durch die Alterung der Weltbevölkerung und die Verbreitung von Verhaltensweisen, die das Risiko für Fettleibigkeit und andere chronische Krankheiten erhöhen, steigt die Nachfrage nach Therapien, die Novartis anbietet. Aufgrund des anhaltenden Anstiegs der Gesundheitskosten tendieren Kunden jedoch dazu, auf kostengünstigere Behandlungsoptionen zu setzen, die von den Novartis Divisionen Sandoz und OTC hergestellt werden. Dank der Fortschritte auf den Gebieten der Genomik und Biotechnologie sowie der zunehmenden Verwendung von verbundenen medizinischen Geräten und von Gesundheitsinformationstechnologie bieten sich neue Möglichkeiten für Behandlungen, die noch besser auf die einzelnen Patienten abgestimmt sind.

Der Verlust der Marktexklusivität und die Einführung konkurrierender Marken- und Generikaproducte könnten jedoch bei den innovativen Produkten von Novartis zu deutlichen Umsatzeinbußen führen. Erhöhte regulatorische Anforderungen, die inhärente Komplexität unserer Branche und das Risiko sicherheitsrelevanter Ereignisse treiben unsere Geschäftskosten in die Höhe. Diese Faktoren könnten zudem die Markteinführung von Produkten und die Aufrechterhaltung des Angebots erschweren. 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 auf Seite 152 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 und Wertminderungen, aber auch veräusserungsbezogene Aufwendungen, die

Integration von Akquisitionen sowie andere Aufwendungen und Erträge aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden. Eine Überleitung der IFRS-Ergebnisse zu den Kernergebnissen findet sich auf den Seiten 159 bis 163.

Umsatzangaben sowie Informationen zu anderen Kennzahlen zum Betriebsergebnis und Reingewinn werden zu konstanten Wechselkursen (kWk) dargestellt. Zur Berechnung des Umsatzes und des Betriebsergebnisses 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 dieser und anderer Nicht-IFRS-Kennzahlen findet sich ab Seite 156. 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

Die nachstehende Tabelle enthält bestimmte Kennzahlen des Novartis Konzerns, einschliesslich des Nettoumsatzes und des Reingewinns, sowie eine Gegenüberstellung dieser Kennzahlen für 2014 und 2013. Des Weiteren werden in der Tabelle dieselben Informationen noch einmal aufgeführt, allerdings bereinigt um die Ergebnisse der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 durch Novartis veräussert wurde. Dies erlaubt einen Vergleich der Ergebnisse des Jahres 2014 mit jenen des Jahres 2013. Die Zahlen für 2013 wurden nicht weiter angepasst. Nach Ansicht von Novartis erleichtert dieser Vergleich den Anlegern das Verständnis der Geschäftsentwicklung von Novartis. Weitere Informationen sind auf Seite 161 zu finden.

Der Nettoumsatz blieb mit USD 58,0 Milliarden (+2% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf dem Vorjahresniveau. Auf vergleichbarer Basis, unter Ausklammerung des Nettoumsatzes der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik im Jahr 2013, stieg der Nettoumsatz um 1% (+3% kWk). Der Verlust von Exklusivrechten, unter anderem für *Diovan*, führte zu Umsatzeinbußen von rund USD 2,4 Milliarden.

Das operative Ergebnis des Konzerns sank um 2% auf USD 10,7 Milliarden. Wechselkursbereinigt resultierte ein Plus von 5%, da die solide Geschäftsentwicklung den Einfluss des Wettbewerbs durch Generika in Höhe von rund USD 2,4 Milliarden milderte. Der ausserordentliche Gewinn von USD 0,9 Milliarden aus der Veräusserung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik im Jahr 2014 und der Gewinn von USD 0,3 Milliarden aus einer geschäftlichen Einigung wurden durch die ausserordentliche Wertminderung von USD 1,1 Milliarden für die pendente Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL Limited (CSL), Australien, aufgehoben. Die operative Gewinnmarge betrug 18,5% des Nettoumsatzes.

Der Reingewinn des Konzerns erhöhte sich um 11% (+17% kWk) auf USD 10,3 Milliarden und übertraf damit das Wachstum des operativen Ergebnisses. Dies ist in erster Linie dem höheren Ertrag aus assoziierten Gesellschaften zuzuschreiben, der 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 LTS Lohmann Therapie-Systeme AG (LTS), Deutschland, beinhaltete, der zum Teil durch einen höheren Steueraufwand aufgehoben wurde.

Der Gewinn pro Aktie stieg um 12% (+18% kWk) auf USD 4,21.

## KENNZAHLEN

	TOTAL KONZERN Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	TOTAL KONZERN Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %	TOTAL KONZERN ohne Diagnostik Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr <sup>1</sup> Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
						(ohne Diagnostik) <sup>1</sup>	(ohne Diagnostik) <sup>1</sup>
<b>Nettoumsatz mit Dritten</b>	<b>57 996</b>	<b>57 920</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>57 355</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Andere Erlöse	1 280	911	41	41	699	83	83
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-20 101	-19 608	-3	-3	-19 171	-5	-6
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>39 175</b>	<b>39 223</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>38 883</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
Marketing & Verkauf	-14 189	-14 549	2	0	-14 504	2	0
Forschung & Entwicklung	-9 943	-9 852	-1	-1	-9 823	-1	-1
Administration & allgemeine Kosten	-3 047	-3 060	0	0	-3 039	0	-1
Übrige Erträge	2 380	1 367	74	74	1 358	75	75
Übrige Aufwendungen	-3 640	-2 219	-64	-64	-2 204	-65	-66
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>	<b>-2</b>	<b>5</b>	<b>10 671</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Operative Gewinnmarge (%)	18,5	18,8			18,6		
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	1 920	600	220	220	600	220	220
Zinsaufwand	-704	-683	-3	-6	-683	-3	-6
Übriger Finanzertrag und -aufwand	-31	-92	66	31	-92	66	31
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>11 921</b>	<b>10 735</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>10 496</b>	<b>14</b>	<b>20</b>
Steuern	-1 641	-1 443	-14	-20	-1 352	-21	-28
<b>Reingewinn</b>	<b>10 280</b>	<b>9 292</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>9 144</b>	<b>12</b>	<b>19</b>
Zuzurechnen:							
Aktionären der Novartis AG	10 210	9 175	11	18	9 027	13	19
Nicht beherrschenden Anteilen	70	117	-40	-41	117	-40	-41
<b>Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</b>	<b>4,21</b>	<b>3,76</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>3,70</b>	<b>14</b>	<b>20</b>
<b>Free Cashflow</b>	<b>10 762</b>	<b>9 945</b>	<b>8</b>		<b>9 592</b>	<b>12</b>	

<sup>1</sup> Ohne die Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräußert wurde.

## NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über den Nettoumsatz mit Dritten je Segment:

	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>31 791</b>	<b>32 214</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>
<b>Alcon</b>	<b>10 827</b>	<b>10 496</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Sandoz</b>	<b>9 562</b>	<b>9 159</b>	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	<b>52 180</b>	<b>51 869</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Aufzugebende Geschäftsbereiche <sup>1</sup>	5 816	6 051	-4	-1
<b>Nettoumsatz</b>	<b>57 996</b>	<b>57 920</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

<sup>1</sup> Nähere Einzelheiten zu den aufzugebenden Geschäftsbereichen können den Erläuterungen 3 und 30 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

Weitere Anmerkungen zu den Veränderungen der Nettoumsätze der einzelnen Divisionen sind ab Seite 30 zu finden.

## OPERATIVES ERGEBNIS KONZERN

Auf vergleichbarer Basis, unter Ausklammerung der Ergebnisse der am 9. Januar 2014 veräusserten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik im Jahr 2013, stieg das operative Ergebnis des Konzerns um 1% (+7% kWk) auf USD 10,7 Milliarden. Das operative Ergebnis des Konzerns enthielt einen ausserordentlichen Gewinn von USD 0,9 Milliarden aus der Veräusserung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik an Grifols S.A. und einen Gewinn von USD 0,3 Milliarden aus einer geschäftlichen Einigung. Diese wurden jedoch durch die ausserordentliche Wertminderung von USD 1,1 Milliarden für die pendente Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL aufgehoben. Der negative Wechselkurseffekt von 6 Prozentpunkten war vor allem auf die Abschwächung der Schwellenmarktwährungen (insbesondere des Rubels) und des Yen gegenüber dem US-Dollar zurückzuführen. Die operative Gewinnmarge stieg gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 0,8 Prozentpunkte (kWk) auf 18,5% des Nettoumsatzes, und die Wechselkurse hatten einen negativen Einfluss von 0,9 Prozentpunkten, woraus ein Nettorückgang um 0,1 Prozentpunkte resultierte. Gemäss IFRS dürfen die Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte der aufzugebenden Geschäftsbereiche der Divisionen OTC, Animal Health und Vaccines seit dem Datum der Ankündigung der Portfolioumgestaltung im April 2014 nicht mehr abgeschrieben werden. Dies wirkte sich mit USD 277 Millionen positiv auf das Jahresergebnis aus und sorgte für einen Anstieg der operativen Gewinnmarge um 0,5 Prozentpunkte (kWk).

Weitere Anmerkungen zu den Veränderungen des operativen Ergebnisses der einzelnen Divisionen sind ab Seite 30 zu finden.

Wie aus der folgenden Tabelle hervorgeht, ergab das Nettoergebnis von Corporate aus fortzuführenden Geschäftsbereichen 2014 einen Nettoaufwand von USD 67 Millionen im Vergleich zu USD 653 Millionen im Vorjahr. Dies ist in erster Linie auf den Anstieg der anderen Erlöse um USD 456 Millionen zurückzuführen, der vor allem im Zusammenhang mit den bei Novartis verbleibenden Rechten an geistigem Eigentum aus der Division Vaccines erzielt wurde und einen Gewinn von USD 302 Millionen aus einer geschäftlichen Einigung einschliesst, und auf den Gewinn von USD 248 Millionen aus dem Verkauf einer Anlage eines Novartis Venture Funds.

Das operative Ergebnis aus fortzuführenden Geschäftsbereichen erhöhte sich von USD 11,0 Milliarden im Vorjahr um 1% (+7% kWk) auf USD 11,1 Milliarden. Im gleichen Zeitraum stieg der operative Verlust aus aufzugebenden Geschäftsbereichen von USD 73 Millionen auf USD 353 Millionen. Grund hierfür ist das operative Ergebnis von Consumer Health von USD 470 Millionen (2013: USD 178 Millionen), das durch den operativen Verlust von Vaccines in Höhe von USD 552 Millionen (2013: Verlust von USD 238 Millionen) und einen 2014 unter den aufzugebenden Geschäftsbereichen Corporate erfassten Aufwand von USD 271 Millionen im Zusammenhang mit bestimmten transaktionsbezogenen Aufwendungen im Rahmen der Portfolioumgestaltung mehr als ausgeglichen wurde.

Weitere Informationen zum operativen Ergebnis von Novartis nach Divisionen sind ab Seite 22 zu finden.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über das operative Ergebnis je Segment:

	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>8 471</b>	<b>26,6</b>	<b>9 376</b>	<b>29,1</b>	<b>- 10</b>	<b>- 5</b>
<b>Alcon</b>	<b>1 597</b>	<b>14,8</b>	<b>1 232</b>	<b>11,7</b>	<b>30</b>	<b>43</b>
<b>Sandoz</b>	<b>1 088</b>	<b>11,4</b>	<b>1 028</b>	<b>11,2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
Fortzuführende Geschäftsbereiche Corporate	- 67		- 653		n.a.	n.a.
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	<b>11 089</b>	<b>21,3</b>	<b>10 983</b>	<b>21,2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
Aufzugebende Geschäftsbereiche <sup>1</sup>	- 353	- 6,1	- 73	- 1,2	n.a.	n.a.
<b>Operatives Ergebnis Konzern</b>	<b>10 736</b>	<b>18,5</b>	<b>10 910</b>	<b>18,8</b>	<b>- 2</b>	<b>5</b>

n.a. = nicht anwendbar

<sup>1</sup> Nähere Einzelheiten zu den aufzugebenden Geschäftsbereichen können in den Erläuterungen 3 und 30 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

## FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Die Forschungs- und Entwicklungsausgaben beliefen sich für Novartis insgesamt auf USD 9,9 Milliarden, was einer Zunahme um 1% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Wie aus der Tabelle hervorgeht, entfielen in der Division Pharmaceuticals 2014 USD 2,7 Milliarden auf Ausgaben für Forschung und explorative Entwicklung, was einem Anstieg um 2% gegenüber dem Vorjahreswert entspricht. Die Ausgaben für die konfirmatorische Entwicklung beliefen sich auf USD 4,6 Milliarden Franken, was in etwa dem Vorjahreswert entspricht.

	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr		Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr	
	Mio. USD	Kern- ergebnis F&E <sup>1</sup> Mio. USD	Mio. USD	Kern- ergebnis F&E <sup>1</sup> Mio. USD
Forschung und explorative Entwicklung	2 724	2 654	2 664	2 611
Konfirmatorische Entwicklung	4 607	4 343	4 578	4 550
<b>Total</b>	<b>7 331</b>	<b>6 997</b>	<b>7 242</b>	<b>7 161</b>
% des Nettoumsatzes von Pharmaceuticals	23,1%	22,0%	22,5%	22,2%

<sup>1</sup> Das Kernergebnis schliesst Wertminderungen, Abschreibungen und bestimmte ausserordentliche Positionen aus.

KERNKENNZAHLEN<sup>1</sup>

	TOTAL KONZERN Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	TOTAL KONZERN ohne Diagnostik Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD <sup>2</sup>	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
			(ohne Diagnostik) <sup>2</sup>	(ohne Diagnostik) <sup>2</sup>
<b>Bruttokernergebnis</b>	<b>42 093</b>	<b>41 763</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Marketing & Verkauf	- 14 167	- 14 477	2	0
Forschung & Entwicklung	- 9 572	- 9 613	0	0
Administration & allgemeine Kosten	- 2 983	- 3 014	1	0
Übrige Erträge	586	799	- 27	- 27
Übrige Aufwendungen	- 1 341	- 1 267	- 6	- 5
<b>Operatives Kernergebnis</b>	<b>14 616</b>	<b>14 191</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Operative Kerngewinnmarge (%)	25,2	24,7		
<b>Kernreingewinn</b>	<b>12 755</b>	<b>12 351</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)</b>	<b>5,23</b>	<b>5,01</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

<sup>1</sup> Erläuterungen der Nicht-IFRS-Kennzahlen und der Überleitungsrechnungen finden sich ab Seite 156.

<sup>2</sup> 2013 ohne die Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde.

Die Anpassungen am operativen Ergebnis des Konzerns, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 3,9 Milliarden (2013: USD 3,5 Milliarden). Diese Anpassungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 2,8 Milliarden, die ausserordentliche Erhebung der steuerlich nicht abzugsfähigen Healthcare Fee in den USA von USD 204 Millionen aufgrund einer regulatorischen Änderung, Wertminderungen von USD 1,6 Milliarden einschliesslich einer ausserordentlichen Wertminderung in Höhe von USD 1,1 Milliarden im Zusammenhang mit der pendenten Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts an CSL und Restrukturisierungskosten von netto USD 0,7 Milliarden. Sie wurden teilweise durch den Vorsteuergewinn von USD 0,9 Milliarden aus der Veräusserung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, einen Gewinn von USD 302 Millionen aus einer geschäftlichen Einigung und einen

Gewinn von USD 248 Millionen aus dem Verkauf einer Anlage eines Novartis Venture Funds wettgemacht.

Ohne diese Positionen erhöhte sich das operative Kernergebnis des Konzerns um 3% (+8% kWk) auf USD 14,6 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge stieg bei konstanten Wechselkursen um 1,2 Prozentpunkte. Der negative Währungseffekt von 0,7 Prozentpunkten führte zu einem Nettoanstieg um 0,5 Prozentpunkte auf 25,2% des Nettoumsatzes. Die Tatsache, dass im Zusammenhang mit aufzugebenden Geschäftsbereichen keine Abschreibungen mehr vorgenommen werden, wirkte sich mit USD 134 Millionen positiv aus und führte zu einer Verbesserung der operativen Kerngewinnmarge um 0,2 Prozentpunkte. Weitere Anmerkungen zu den Veränderungen des operativen Kernergebnisses der einzelnen Divisionen sind ab Seite 30 zu finden.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über das operative Kernergebnis je Segment:

	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>9 514</b>	<b>29,9</b>	<b>9 523</b>	<b>29,6</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
<b>Alcon</b>	<b>3 811</b>	<b>35,2</b>	<b>3 694</b>	<b>35,2</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
<b>Sandoz</b>	<b>1 571</b>	<b>16,4</b>	<b>1 541</b>	<b>16,8</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Fortzuführende Geschäftsbereiche Corporate	- 423		- 551		23	25
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	<b>14 473</b>	<b>27,7</b>	<b>14 207</b>	<b>27,4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>
Aufzugebende Geschäftsbereiche <sup>1</sup>	143	2,5	- 16	- 0,3	n. a.	n. a.
<b>Operatives Kernergebnis Konzern<sup>1</sup></b>	<b>14 616</b>	<b>25,2</b>	<b>14 191</b>	<b>24,7</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

n. a. = nicht anwendbar

<sup>1</sup> 2013 ohne die Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde.

## 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. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
<b>Operatives Ergebnis Konzern</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>	<b>-2</b>	<b>5</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	1 920	600	220	220
Zinsaufwand	- 704	- 683	- 3	- 6
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 31	- 92	66	31
<b>Gewinn vor Steuern Konzern</b>	<b>11 921</b>	<b>10 735</b>	<b>11</b>	<b>17</b>
Steuern	- 1 641	- 1 443	- 14	- 20
<b>Reingewinn Konzern</b>	<b>10 280</b>	<b>9 292</b>	<b>11</b>	<b>17</b>
Zuzurechnen:				
Aktionären der Novartis AG	10 210	9 175	11	18
Nicht beherrschenden Anteilen	70	117	- 40	- 41
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,21	3,76	12	18

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die in den Kernergebnissen enthaltenen, nicht den Divisionen zuzurechnenden Erträge und Aufwendungen:

	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr <sup>1</sup> Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
<b>Operatives Kerneergebnis Konzern</b>	<b>14 616</b>	<b>14 191</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	945	877	8	8
Zinsaufwand	- 704	- 683	- 3	- 6
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 31	- 48	35	31
<b>Kerneergebnis Konzern vor Steuern</b>	<b>14 826</b>	<b>14 337</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
Steuern	- 2 071	- 1 986	- 4	- 10
<b>Kernreingewinn Konzern</b>	<b>12 755</b>	<b>12 351</b>	<b>3</b>	<b>8</b>
Zuzurechnen:				
Aktionären der Novartis AG	12 685	12 234	4	9
Nicht beherrschenden Anteilen	70	117	- 40	- 41
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	5,23	5,01	4	10

<sup>1</sup> 2013 ohne Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde.

Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften belief sich 2014 auf USD 1,9 Milliarden, gegenüber USD 600 Millionen im Jahr 2013. Dieser Anstieg war hauptsächlich Gewinnen aus dem Verkauf der Aktien von LTS Lohmann Therapie-Systeme AG (LTS), Deutschland, und aus dem Verkauf der Aktien von Idenix Pharmaceuticals, Inc. (Idenix), USA, in Höhe von USD 421 Millionen bzw. USD 812 Millionen zuzuschreiben. Zudem wurde ein Ertrag von USD 64 Millionen auf Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften der Novartis Venture Funds verbucht, die ebenso wie andere Beteiligungen dieser Fonds ab dem 1. Januar 2014 nicht mehr nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode), sondern zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden. Der Beitrag aus der Beteiligung an Roche in Höhe von USD 599 Millionen entsprach in etwa jenem aus dem Vorjahr.

Das Kerneergebnis aus assoziierten Gesellschaften stieg von USD 877 Millionen im Vorjahr auf USD 945 Millionen.

Der Zinsaufwand nahm leicht von USD 683 Millionen im Vorjahr auf USD 704 Millionen zu. Der Übrige Finanzertrag und -aufwand ergab 2014 einen Nettoaufwand von USD 31 Millionen, während 2013 ein Nettoaufwand von USD 92 Millionen ausgewiesen worden war. Ursache dafür waren vor allem Absicherungs Gewinne.

Der Steuersatz des Konzerns für das Gesamtjahr 2014 erhöhte sich von 13,4%, bzw. 12,9% unter Ausschluss der veräusserten Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, auf 13,8%. Verantwortlich dafür waren in erster Linie Steuern auf den verschiedenen ausserordentlichen Gewinnen und Wertminderun-

gen sowie auf anderen ausserordentlichen Aufwendungen im Verlaufe des Jahres.

Der Kernsteuersatz erhöhte sich leicht von 13,9% im Jahr 2013 auf 14,0%.

Der Reingewinn des Konzerns erhöhte sich um 11% (+17% kWk), oder 12% (19% kWk) ohne die veräusserte Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, auf USD 10,3 Milliarden und stieg damit schneller als das operative Ergebnis. Zurückzuführen war dies vor allem auf einen höheren Ertrag aus assoziierten Gesellschaften, einschliesslich eines Gewinns von USD 0,8 Milliarden aus dem Verkauf der Aktien von Idenix an Merck & Co. sowie eines Gewinns von USD 0,4 Milliarden aus dem Verkauf der Beteiligung an LTS, der zum Teil durch einen höheren Steueraufwand aufgehoben wurde.

Der Gewinn pro Aktie betrug USD 4,21. Damit stieg er gegenüber dem Vorjahr um 12% (+18% kWk), oder auf vergleichbarer Basis ohne den Effekt der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik auf das Jahr 2013 um 14% (+20% kWk), und wuchs aufgrund der geringeren durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien und der geringeren Minderheitsanteile schneller als der Reingewinn.

Der Kernreingewinn des Konzerns erhöhte sich um 3% (+8% kWk) auf USD 12,8 Milliarden und folgte damit der Entwicklung des operativen Kerneergebnisses.

Der Kerngewinn pro Aktie belief sich auf USD 5,23 (+4%, +10% kWk) und stieg aufgrund der geringeren durchschnittlichen Anzahl ausstehender Aktien und der geringeren Minderheitsanteile schneller als der Kernreingewinn.

## Faktoren mit Einfluss auf die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse

### JÜNGSTE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN

Die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse von Novartis kann durch Akquisitionen und Veräusserungen stark beeinflusst werden. Die bedeutenden Transaktionen im Geschäftsjahr 2014 werden nachstehend erwähnt. Im Jahr 2013 wurden keine wesentlichen Akquisitions- oder Veräusserungstransaktionen durchgeführt.

### VACCINES – VERÄUSSERUNG DER EINHEIT FÜR BLUTTRANSFUSIONS-DIAGNOSTIK

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis den Verkauf ihrer Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik 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 aufzugebenden Geschäftsbereichen erfasst.

### PHARMACEUTICALS – ÜBERNAHME VON CoStim PHARMACEUTICALS, INC.

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 von USD 153 Millionen, die früheren Aktionären von CoStim zusteht, wenn bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Nach der Kaufpreisaufteilung wurden identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 152 Millionen (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 96 Millionen erfasst. 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.

### CORPORATE – VERÄUSSERUNG DER BETEILIGUNG AN LTS LOHMANN THERAPIE-SYSTEME AG (LTS)

Am 5. November 2014 veräusserte Novartis ihre Beteiligung von 43% an LTS und realisierte einen Gewinn von rund USD 0,4 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 der Übernahme waren nicht wesentlich.

### BEDEUTENDE PENDENTE TRANSAKTIONEN TRANSAKTION MIT ELI LILLY AND COMPANY

Am 22. April 2014 schloss Novartis eine Vereinbarung mit Eli Lilly and Company (Lilly), USA, ab, wonach Novartis ihren Geschäftsbereich Animal Health für etwa USD 5,4 Milliarden, die bei Abschluss in bar fällig sind, an Lilly veräussert. Diese Transaktion wurde am 1. Januar 2015 abgeschlossen und wird zu einem Vorsteuergewinn von rund USD 4,6 Milliarden führen.

### TRANSAKTIONEN MIT GLAXOSMITHKLINE PLC

Am 22. April 2014 (und wie am 29. Mai 2014 geändert und neu formuliert) schloss Novartis die folgenden Vereinbarungen mit GlaxoSmithKline plc (GSK), Grossbritannien, ab. Diese Transaktionen mit GSK sind voneinander abhängig und wurden im Dezember 2014 bereits von den Aktionären von GSK gutgeheissen. Sie sind jedoch noch von anderen Bedingungen abhängig, unter anderem von der Erteilung behördlicher Bewilligungen. Die Transaktionen werden voraussichtlich im ersten Halbjahr 2015 abgeschlossen.

Novartis rechnet damit, nach Abschluss der pendenten Transaktionen mit GSK bedeutende Gewinne zu verbuchen.

### Pharmaceuticals – Übernahme der Onkologieprodukte von GSK

Novartis hat vereinbart, die Onkologieprodukte von GSK für insgesamt USD 16 Milliarden in bar zu übernehmen. Bis zu USD 1,5 Milliarden dieser Barzahlung sind vom Erreichen bestimmter Meilensteine abhängig. Im Rahmen der Vereinbarung erhielt Novartis zudem das Vorverhandlungsrecht auf die Entwicklungskooperation oder Vermarktung im Zusammenhang mit der aktuellen und künftigen onkologischen F&E-Pipeline (ohne Krebsimpfstoffe) von GSK. Das Vorverhandlungsrecht ist ab dem Abschlussdatum der Übernahme auf 12,5 Jahre befristet.

### Vaccines – Veräusserung

Novartis hat vereinbart, ihren Geschäftsbereich Vaccines für bis zu USD 7,1 Milliarden plus Lizenzgebühren an GSK zu veräussern. Der Betrag von USD 7,1 Milliarden setzt sich aus einer bei Abschluss fälligen Zahlung von USD 5,25 Milliarden und bis zu USD 1,8 Milliarden an künftigen Meilensteinzahlungen zusammen. 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 abgeschlossen. Dieser Vereinbarung zufolge kann Novartis GSK einseitig zur Übernahme des gesamten oder einzelner Teile des Grippeimpfstoffgeschäfts für einen Betrag von bis zu

USD 250 Millionen verpflichten (die „Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft“), falls die nachstehend erläuterte Veräußerung an CSL Limited (CSL), Australien, nicht abgeschlossen wird. Die Optionsfrist dauert 18 Monate und beginnt – je nachdem, was früher ist – am Abschlussdatum der Transaktion mit GSK oder am 22. Oktober 2015. Novartis zahlte GSK für die Gewährung der Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft USD 5 Millionen.

#### Consumer Health – Zusammenschluss von Novartis OTC mit dem Consumer-Healthcare-Geschäft von GSK in einem Joint Venture

Novartis und GSK haben vereinbart, im Rahmen eines Joint Venture zwischen Novartis OTC und dem Consumer-Healthcare-Geschäft von GSK ein gemeinsames Consumer-Healthcare-Geschäft aufzubauen. Nach Abschluss der Transaktion wird Novartis mit 36,5% am Joint Venture beteiligt sein und vier der elf Sitze in dessen Verwaltungsrat besetzen. Darüber hinaus wird Novartis die üblichen Minderheitenrechte sowie Austrittsrechte aufgrund eines vorab festgelegten, markt-basierten Preismechanismus haben. Die Investition wird nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden.

#### TRANSAKTION MIT CSL

Am 26. Oktober 2014 schloss Novartis eine Transaktion mit CSL ab, welche die Veräußerung des Grippeimpfstoffgeschäfts von Novartis für USD 275 Millionen an CSL vorsieht. Mit dem Abschluss dieser Transaktion wird in der zweiten Jahreshälfte 2015 gerechnet, sofern die Behörden alle notwendigen Bewilligungen erteilen.

Der Abschluss der separaten Veräußerungsvereinbarung mit CSL führte dazu, dass das Grippeimpfstoffgeschäft als separate geldflussgenerierende Einheit innerhalb der Division Vaccines ausgewiesen wird. Dies erfordert eine separate Bewertung der Nettovermögenswerte des Grippeimpfstoffgeschäfts. Dies hatte die Erfassung einer ausserordentlichen Wertminderung von rund USD 1,1 Milliarden (vor Steuern) zur Folge, da der Buchwert des Nettovermögens des Grippeimpfstoffgeschäfts über dem von CSL zu bezahlenden Verkaufspreis von USD 275 Millionen lag.

#### KLASSIFIZIERUNG ALS AUFZUGEBENDE GESCHÄFTSBEREICHE

Diese bedeutenden pendenten Transaktionen und die Veräußerung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 abgeschlossen wurde, waren die Resultate einer Mitte 2013 begonnenen Überprüfung des Portfolios.

Novartis muss deshalb die Finanzergebnisse für „aufzugebende“ und „fortzuführende“ Geschäftsbereiche im laufenden Jahr und im Vorjahr in der Konzernrechnung separat ausweisen.

Die **aufzugebenden Geschäftsbereiche** umfassen die Division Animal Health, die Division OTC sowie die Division Vaccines, einschliesslich eines Vorsteuergewinns von USD 0,9 Milliarden aus der Veräußerung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik an Grifols S.A. für USD 1,7 Milliarden, die am 9. Januar 2014 abgeschlossen wurde, sowie der damit verbundenen Vorjahresergebnisse der Aktivität dieser Einheit. Von den aufzugebenden 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. In den aufzugebenden Geschäftsbereichen werden unter Corporate auch bestimmte transaktionsbezogene Aufwendungen erfasst.

Im Einklang mit IFRS beinhalten die Ergebnisse 2014 ab dem Datum der Bekanntgabe der Portfoliougestaltung keine weiteren Abschreibungen im Zusammenhang mit den aufzugebenden Geschäftsbereichen.

Die **fortzuführenden Geschäftsbereiche** umfassen alle übrigen Aktivitäten des Novartis Konzerns, einschliesslich der Divisionen Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz sowie der bei Corporate verbleibenden Aktivitäten.

Die fortzuführenden Geschäftsbereiche beinhalten vorläufig weder die Ergebnisse der Onkologiebereiche, die bei Abschluss der Transaktion von GSK übernommen werden sollen, noch die Ergebnisse aus der 36,5%-Beteiligung am Consumer-Healthcare-Joint-Venture von GSK und Novartis, das zum gleichen Zeitpunkt gegründet werden soll.

Die folgende Tabelle bietet einen Überblick über die Kennzahlen der fortzuführenden und aufzugebenden Geschäftsbereiche:

	Fortzuführende Geschäfts- bereiche Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Fortzuführende Geschäfts- bereiche Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechsel- kursen %	Aufzugebende Geschäfts- bereiche Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Aufzugebende Geschäfts- bereiche Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechsel- kursen %
<b>Nettoumsatz mit Dritten</b>	<b>52 180</b>	<b>51 869</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5 816</b>	<b>6 051</b>	<b>- 4</b>	<b>- 1</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>11 089</b>	<b>10 983</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>- 353</b>	<b>- 73</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
Operative Marge (%)	21,3	21,2			- 6,1	- 1,2		
<b>Operatives Kernergebnis</b>	<b>14 473</b>	<b>14 207</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>143</b>	<b>- 16</b>	<b>n.a.</b>	<b>n.a.</b>
Operative Kernmarge (%)	27,7	27,4			2,5	- 0,3		

n. a. = nicht anwendbar

## Free Cashflow

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, bereinigt um 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 des Konzerns finden sich auf Seite 156. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow des Konzerns:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
<b>Operatives Ergebnis der fortzuführenden Geschäftsbereiche</b>	<b>11 089</b>	<b>10 983</b>	<b>106</b>
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen			
Abschreibungen und Wertminderungen	4 751	4 462	289
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	1 490	736	754
Übrige	122	307	- 185
<b>Operatives Ergebnis, angepasst um zahlungsunwirksame Positionen</b>	<b>17 452</b>	<b>16 488</b>	<b>964</b>
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungseingänge	1 067	539	528
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungsausgänge	- 692	- 631	- 61
Bezahlte Steuern	- 2 179	- 2 054	- 125
Zahlungen aus Rückstellungen und andere zahlungswirksame Nettobewegungen der langfristigen Verbindlichkeiten	- 1 125	- 947	- 178
Veränderungen der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 731	- 588	- 143
Veränderungen des übrigen Nettoumlaufvermögens und anderer Positionen des operativen Geldflusses	106	- 190	296
<b>Geldfluss aus operativer Tätigkeit der fortzuführenden Geschäftsbereiche</b>	<b>13 898</b>	<b>12 617</b>	<b>1 281</b>
Erwerb von Sachanlagen	- 2 624	- 2 903	279
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 780	- 475	- 305
Erwerb von Finanzanlagen	- 239	- 152	- 87
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten	- 60	- 38	- 22
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	60	48	12
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	246	96	150
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	431	313	118
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten	2	15	- 13
<b>Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen</b>	<b>10 934</b>	<b>9 521</b>	<b>1 413</b>
Free Cashflow für/aus aufzugebende(n) Geschäftsbereiche(n)	- 172	424	- 596
<b>Free Cashflow Konzern</b>	<b>10 762</b>	<b>9 945</b>	<b>817</b>

Im Jahr 2014 stieg der Free Cashflow des Konzerns um USD 0,8 Milliarden auf USD 10,8 Milliarden (2013: USD 9,9 Milliarden). Der Free Cashflow aus fortzuführenden Geschäftsbereichen nahm gegenüber dem Vorjahr um USD 1,4 Milliarden auf USD 10,9 Milliarden zu, was vor allem dem stärkeren Geldfluss aus operativer Tätigkeit zu verdanken war. Die Hauptgründe

für diesen Anstieg waren ein trotz negativer Währungseffekte höher ausgefallenes um zahlungsunwirksame Positionen bereinigtes operatives Ergebnis und gestiegene Absicherungsgewinne, die durch höhere Investitionen in immaterielle Vermögenswerte teilweise aufgehoben wurden.

## Liquidität, Geldfluss und Finanzmittel

Die folgenden Tabellen enthalten einen Überblick über den Geldfluss und die Nettoschulden des Konzerns.

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss Konzern aus operativer Tätigkeit	13 897	13 174	723
Geldfluss Konzern aus/ für Investitionstätigkeit	881	-3 352	4 233
Geldfluss Konzern für Finanzierungstätigkeit	-8 147	-8 769	622
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	-295	82	-377
<b>Nettoveränderung der flüssigen Mittel</b>	<b>6 336</b>	<b>1 135</b>	<b>5 201</b>
Veränderung der Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivativen Finanzinstrumente	-1 696	-32	-1 664
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten und der derivativen Finanzinstrumente	-2 393	1 708	-4 101
<b>Veränderung der Nettoschulden</b>	<b>2 247</b>	<b>2 811</b>	<b>-564</b>
Nettoschulden am 1. Januar	-8 796	-11 607	2 811
<b>Nettoschulden am 31. Dezember</b>	<b>-6 549</b>	<b>-8 796</b>	<b>2 247</b>

Die Nettoschulden des Konzerns umfassen:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	-6 612	-6 776	164
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	-13 799	-11 242	-2 557
<b>Total Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>-20 411</b>	<b>-18 018</b>	<b>-2 393</b>
Abzüglich Liquidität:			
Flüssige Mittel	13 023	6 687	6 336
Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	839	2 535	-1 696
<b>Total Liquidität</b>	<b>13 862</b>	<b>9 222</b>	<b>4 640</b>
<b>Nettoschulden am 31. Dezember</b>	<b>-6 549</b>	<b>-8 796</b>	<b>2 247</b>

Der Geldfluss aus der gesamten operativen Tätigkeit des Konzerns erhöhte sich von USD 13,2 Milliarden im Jahr 2013 auf USD 13,9 Milliarden. Dies entspricht einer Zunahme um USD 0,7 Milliarden. Die Hauptgründe für diesen Anstieg waren ein trotz negativer Währungseffekte höher ausgefallenes um zahlungsunwirksame Positionen bereinigtes operatives Ergebnis sowie gestiegene Absicherungsgewinne, die durch Zahlungen für rechtliche Einigungen und Restrukturierungen teilweise aufgehoben wurden.

Die Investitionstätigkeit des Konzerns resultierte in einem Geldzufluss von insgesamt USD 0,9 Milliarden, nachdem im Vorjahr ein Abfluss von USD 3,4 Milliarden verzeichnet worden war. Hauptgrund für diesen Zufluss war der Nettoerlös von USD 1,1 Milliarden aus dem Verkauf der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik an Grifols S.A. 2014 waren darin auch Erlöse aus der Veräusserung von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften eingeschlossen, insbesondere jene an LTS Lohmann Therapie-Systeme AG und Idenix Pharmaceuticals, Inc. in Höhe von USD 0,6 Milliarden bzw. USD 0,8 Milliarden, sowie USD 1,9 Milliarden aus dem Nettoverkauf anderer Wertschriften, einschliesslich fällig werdender langfristiger Einlagen. Diese Geldzuflüsse wurden durch Abflüsse in Höhe von USD 2,6 Milliarden für Sachanlagen und einen Nettobetrag von USD 0,7 Milliarden für den Erwerb von Unternehmen, hauptsächlich von WaveTec (USD 0,4 Milliarden), und übrige langfristige Vermögenswerte, vor allem immaterielle Vermögenswerte, aufgehoben. Der Geldabfluss für Investitionstätigkeit im Vorjahr in Höhe von USD 3,4 Milliarden war in erster Linie Investitionen in Sachanlagen in Höhe von USD 2,9 Milliarden und einem Nettoabfluss von USD 0,5 Milliarden für den Erwerb von Unternehmen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, hauptsächlich immateriellen Vermögenswerten, zuzuschreiben.

Der Geldfluss für Finanzierungstätigkeit des Konzerns belief sich auf insgesamt USD 8,1 Milliarden (2013: USD 8,8 Milliarden). Darin enthalten sind eine Dividendenzahlung von USD 6,8 Milliarden, Transaktionen mit eigenen Aktien in Höhe von netto USD 4,5 Milliarden und eine Nettozunahme der Finanzverbindlichkeiten um USD 3,3 Milliarden. Letztere Zunahme ist im Wesentlichen der Emission von vier Anleihen im Wert von insgesamt USD 5,5 Milliarden zuzuschreiben, die durch die Rückzahlung einer Anleihe über USD 2,0 Milliarden bei Fälligkeit reduziert wurde. 2013 betrug die Dividendenzahlung USD 6,1 Milliarden, die Transaktionen mit eigenen Aktien beliefen sich auf USD 1,2 Milliarden, und die Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich um netto USD 1,3 Milliarden.

2014 erhöhten sich die gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten um USD 2,4 Milliarden auf USD 20,4 Milliarden (2013: USD 18,0 Milliarden).

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten beliefen sich auf USD 13,8 Milliarden, was einer Nettozunahme von USD 2,6 Milliarden gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Hauptgründe dafür sind die Emission von vier Anleihen sowie einer zusätzlichen langfristigen Finanzverbindlichkeit in Höhe von insgesamt USD 5,5 Milliarden. Die Zunahme wurde teilweise dadurch ausgeglichen, dass im Umfang von USD 2,9 Milliarden Anleihen und Darlehen, die in den nächsten zwölf Monaten zur Rückzahlung fällig werden, in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umgliedert wurden. Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten setzen sich aus Anleihen im Wert von USD 13,2 Milliarden und anderen langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 0,6 Milliarden zusammen.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten sanken von USD 6,8 Milliarden per Jahresende 2013 auf USD 6,6 Milliarden per 31. Dezember 2014. Dies ist in erster Linie auf den Rückgang bei den Commercial Papers und anderen Finanzverbindlichkeiten, einschliesslich Derivaten, um insgesamt

USD 0,6 Milliarden zurückzuführen. Dies wurde durch die Umgliederung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 3,0 Milliarden und Rückzahlungen von kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 2,6 Milliarden, aus welchen eine Nettozunahme von USD 0,4 Milliarden resultierte, teilweise wieder ausgeglichen.

Alles in allem umfassten die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten Commercial Papers von USD 0,6 Milliarden, den kurzfristigen Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten (USD 3,0 Milliarden) und anderes kurzfristiges Fremdkapital (einschliesslich Derivaten) von USD 3,0 Milliarden. Die Nettoschulden des Konzerns sanken auf USD 6,5 Milliarden per Ende 2014 (Ende 2013: USD 8,8 Milliarden).

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 2010, 2012 und 2014 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 Derivattransaktionen geschlossen.

Die Veränderungen der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten und der entsprechenden Zinssätze werden nachfolgend 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
<b>2014</b>					
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.	51	n. a.	92
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>6 612</b>		<b>7 204</b>		<b>10 633</b>
<b>2013</b>					
Verzinsliche Sichtguthaben von Mitarbeitenden	1 718	0,96	1 658	1,00	1 718
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	1 323	4,27	1 485	3,77	1 940
Commercial Paper	1 042	0,24	1 935	0,13	3 867
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 590	n. a.	3 319	n. a.	4 007
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	103	n. a.	118	n. a.	259
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>6 776</b>		<b>8 515</b>		<b>11 791</b>

n. a. = nicht anwendbar oder verfügbar

Bei den auf Schweizer Franken lautenden verzinslichen Sichtguthaben der Mitarbeitenden handelt es sich um Guthaben aus Vergütungen von Mitarbeitenden von Schweizer Gesellschaften (derzeitiger Zinssatz: 1%). Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten beinhalten Kontokorrent- und andere herkömmliche Kreditfazilitäten.

In der folgenden Tabelle wird die Fälligkeitsstruktur der Nettoschulden des Konzerns dargestellt:

31. Dezember 2014	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Umlaufvermögen</b>						
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
<b>Total kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>9 902</b>	<b>3 594</b>	<b>109</b>	<b>181</b>	<b>76</b>	<b>13 862</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 423	- 8 376	- 13 799
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 434	- 8 470	- 13 904
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>				<b>- 5 423</b>	<b>- 8 376</b>	<b>- 13 799</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>						
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
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>- 2 696</b>	<b>- 367</b>	<b>- 3 549</b>			<b>- 6 612</b>
<b>Nettoschulden</b>	<b>7 206</b>	<b>3 227</b>	<b>- 3 440</b>	<b>- 5 242</b>	<b>- 8 300</b>	<b>- 6 549</b>
31. Dezember 2013	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Umlaufvermögen</b>						
Wertschriften und Festgelder	12	1 933	101	179	87	2 312
Rohstoffe	97					97
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	26	97	3			126
Flüssige Mittel	6 187	500				6 687
<b>Total kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>6 322</b>	<b>2 530</b>	<b>104</b>	<b>179</b>	<b>87</b>	<b>9 222</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 201	- 6 041	- 11 242
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 212	- 6 087	- 11 299
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>				<b>- 5 201</b>	<b>- 6 041</b>	<b>- 11 242</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
Derivative Finanzinstrumente	- 44	- 37	- 22			- 103
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>- 2 940</b>	<b>- 2 307</b>	<b>- 1 529</b>			<b>- 6 776</b>
<b>Nettoschulden</b>	<b>3 382</b>	<b>223</b>	<b>- 1 425</b>	<b>- 5 022</b>	<b>- 5 954</b>	<b>- 8 796</b>

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der Liquidität und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

### LIQUIDITÄT UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

(per 31. Dezember)

	Liquidität in % 2014 <sup>1</sup>	Liquidität in % 2013 <sup>1</sup>	Finanz- verbindlich- keiten in % 2014 <sup>2</sup>	Finanz- verbindlich- keiten in % 2013 <sup>2</sup>
USD	80	80	59	58
EUR	1	1	17	12
CHF	10	11	13	15
JPY			8	11
Andere	9	8	3	4
	100	100	100	100

<sup>1</sup> Liquidität beinhaltet flüssige Mittel, Wertschriften, Rohstoffe und Festgelder.

<sup>2</sup> 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<sup>1</sup>:

	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 kurzfristiger Teil)	<b>16 788</b>	2 989	2 013	3 410	8 376
Operative Leasingverträge	<b>2 772</b>	273	345	176	1 978
Vorsorgepläne ohne Fondsabdeckung und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	<b>2 358</b>	113	236	257	1 752
Verpflichtungen für Forschung & Entwicklung					
– ohne Bedingungen	<b>309</b>	93	120	73	23
– potenzielle Meilensteinzahlungen	<b>2 207</b>	459	616	693	439
Kaufverpflichtungen					
– Sachanlagen	<b>826</b>	648	174	4	
<b>Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen</b>	<b>25 260</b>	<b>4 575</b>	<b>3 504</b>	<b>4 613</b>	<b>12 568</b>

<sup>1</sup> Ohne Berücksichtigung der Verpflichtungen, die sich aus den am 22. April 2014 mit GSK vereinbarten Transaktionen ergeben.

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 für die Jahre 2014 und 2013 den auf IFRS-Basis ausgewiesenen Nettoumsatz und operativen Aufwand für die fortzuführenden Geschäftsbereiche in den für den Konzern wichtigsten Währungen:

Währung		2014 %	2013 %
US-Dollar (USD)	Nettoumsatz	36	36
	Operativer Aufwand	39	40
Euro (EUR)	Nettoumsatz	26	26
	Operativer Aufwand	25	25
Schweizer Franken (CHF)	Nettoumsatz	2	2
	Operativer Aufwand	13	12
Japanischer Yen (JPY)	Nettoumsatz	7	8
	Operativer Aufwand	5	5
Russischer Rubel (RUB)	Nettoumsatz	2	2
	Operativer Aufwand	1	1
Andere Währungen	Nettoumsatz	27	26
	Operativer Aufwand	17	17

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 getätigten Umsätze und Aufwendungen sowie die in lokalen Währungen ausgewiesenen 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 Gewinne, 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. Dies können beispielsweise quantitative Lockerungen oder der Ausstieg eines Landes aus einem gemeinsamen Währungsraum sein, für den einige in Bezug auf die Mitgliedschaft Griechenlands in der Eurozone plädieren.

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 stellt. Darüber hinaus könnte ein negativer Effekt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung und Bilanz entstehen. Der Konzern ist mit internen Forderungen sowie Nettoinvestitionen in Konzerngesellschaften in Ländern mit Devisenkontrollen einem potenziell negativen Abwertungsrisiko ausgesetzt. Das wichtigste Land in dieser Hinsicht ist Venezuela. Dort verfügt der Konzern über flüssige Mittel im Gegenwert von rund USD 0,4 Milliarden in Lokalwährung, die nur langsam zur Überweisung ins Ausland freigegeben werden. Daher ist der Konzern in Bezug auf seine gesamten konzerninternen Forderungen gegenüber Konzerngesellschaften in Venezuela, die sich per 31. Dezember 2014 auf USD 0,4 Milliarden beliefen, einem potenziellen Abwertungsverlust in der Erfolgsrechnung ausgesetzt. Für die Konsolidierung der Jahresrechnung der venezolanischen Konzerngesellschaften verwendet der Konzern weiterhin den vom Nationalen Zentrum für Aussenhandel (Centro Nacional de Comercio Exterior, CENCOEX, zuvor CADIVI) veröffentlichten amtlichen Wechselkurs von 1 USD = 6,3 VEF, der für Importe in den Bereichen Gesundheit und Lebensmittel gilt.

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 2014 verschiedene Verträge abgeschlossen, deren Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Novartis setzt Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um in Fremdwährung erwartete Transaktionen abzusichern. 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.

2014 hat der US-Dollar gegenüber den meisten Währungen erheblich an Wert gewonnen. Insbesondere der Durchschnittswert des japanischen Yen und der Schwellenmarktwährungen (vor allem des Rubels) ging im Laufe des Jahres 2014 gegenüber dem US-Dollar zurück. Im Januar 2015 gewann der Schweizer Franken nach der Ankündigung der Schweizerischen Nationalbank, die Untergrenze gegenüber dem Euro aufzugeben, markant 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		
	2014	2013	Veränderung in %	2014	2013	Veränderung in %
EUR	1,329	1,328	0%	1,215	1,378	- 12%
CHF	1,094	1,079	1%	1,010	1,124	- 10%
GBP	1,648	1,564	5%	1,556	1,653	- 6%
JPY (100)	0,947	1,026	- 8%	0,836	0,952	- 12%
RUB (100)	2,649	3,142	- 16%	1,722	3,044	- 43%

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	Veränderung in USD	Währungseffekt	Veränderung bei konstanten Wechselkursen	Veränderung in USD	Währungseffekt
	% 2014	% 2014	% 2014	% 2013	% 2013	% 2013
Nettoumsatz	2	0	- 2	4	2	- 2
Operatives Ergebnis	5	- 2	- 7	5	- 3	- 8
Reingewinn	17	11	- 6	7	- 1	- 8
Operatives Kernergebnis <sup>1</sup>	8	3	- 5	3	- 2	- 5
Kernreingewinn <sup>1</sup>	8	3	- 5	5	0	- 5

<sup>1</sup> 2014 basieren die Vergleiche mit dem Vorjahr für das operative Kernergebnis und den Kernreingewinn auf Angaben für das Jahr 2013 ohne die veräusserte Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik.

Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sind der Erläuterung 29 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

## Kurzfassung der konsolidierten Bilanzen

	31. Dez. 2014 Mio. USD	31. Dez. 2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
<b>Vermögenswerte</b>			
Sachanlagen	15 983	18 197	- 2 214
Goodwill	29 311	31 026	- 1 715
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	23 832	27 841	- 4 009
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	18 700	18 648	52
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>87 826</b>	<b>95 712</b>	<b>- 7 886</b>
Vorräte	6 093	7 267	- 1 174
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8 275	9 902	- 1 627
Übriges Umlaufvermögen	2 530	3 392	- 862
Flüssige Mittel, Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	13 862	9 222	4 640
Vermögenswerte im Zusammenhang mit aufzugebenden Geschäftsbereichen <sup>1</sup>	6 801	759	6 042
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>37 561</b>	<b>30 542</b>	<b>7 019</b>
<b>Total Vermögenswerte</b>	<b>125 387</b>	<b>126 254</b>	<b>- 867</b>
<b>Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>			
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>70 844</b>	<b>74 472</b>	<b>- 3 628</b>
Finanzverbindlichkeiten	13 799	11 242	2 557
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	13 771	14 172	- 401
<b>Total langfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>27 570</b>	<b>25 414</b>	<b>2 156</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5 419	6 148	- 729
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	6 612	6 776	- 164
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	12 524	13 394	- 870
Verbindlichkeiten im Zusammenhang mit aufzugebenden Geschäftsbereichen <sup>1</sup>	2 418	50	2 368
<b>Total kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>26 973</b>	<b>26 368</b>	<b>605</b>
<b>Total Verbindlichkeiten</b>	<b>54 543</b>	<b>51 782</b>	<b>2 761</b>
<b>Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>	<b>125 387</b>	<b>126 254</b>	<b>- 867</b>

<sup>1</sup> Nähere Einzelheiten zu den in der Bilanz ausgewiesenen aufzugebenden Geschäftsbereichen können der Erläuterung 30 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

Infolge der am 22. April 2014 angekündigten Portfolioumgestaltung fanden erhebliche Umgliederungen von Vermögenswerten statt. Die langfristigen Vermögenswerte gingen vor allem wegen der Übertragung von Vermögenswerten in aufzugebende Geschäftsbereiche gegenüber 2013 um USD 7,9 Milliarden auf insgesamt USD 87,8 Milliarden per 31. Dezember 2014 zurück. Das Umlaufvermögen nahm um USD 7,0 Milliarden auf USD 37,6 Milliarden per 31. Dezember 2014 zu,

was ebenfalls überwiegend auf die zuvor erwähnte Umgliederung zurückzuführen ist.

Ohne Umgliederung verringerten sich die langfristigen Vermögenswerte um USD 3,7 Milliarden auf USD 92,1 Milliarden per 31. Dezember 2014. Für den Rückgang bei den immateriellen Vermögenswerten und dem Goodwill um USD 3,3 Milliarden waren vor allem Abschreibungen und Wertminderungen von USD 3,5 Milliarden verantwortlich. Die Sachanlagen reduzierten sich um USD 0,8 Milliarden. Dies wurde durch die Zunahme der Finanzanlagen und übrigen langfristigen Vermögenswerte um USD 0,4 Milliarden teilweise ausgeglichen. Ohne Umgliederung nahmen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und das übrige Umlaufvermögen um jeweils USD 0,5 Milliarden ab, während sich die Vorräte unverändert auf USD 7,3 Milliarden beliefen.

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 2014 und 2013 ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Nicht überfällig	7 406	8 522
Bis zu einem Monat überfällig	334	502
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	275	297
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	174	254
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	102	257
Mehr als ein Jahr überfällig	140	265
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 156	- 195
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>8 275</b>	<b>9 902</b>

Italien und Spanien sind die GIPS-Länder mit dem höchsten Risiko in Bezug auf ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Wesentlichen sind alle ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Ländern direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die Entwicklung der ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber Italien und Spanien während der Berichtsperiode sowie die entsprechenden ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und die diesbezügliche Wertberichtigung per 31. Dezember 2014 und 2013 stellen sich wie folgt dar:

**ITALIEN**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	385	636
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	37	55
Wertberichtigung per 31. Dezember	29	43

**SPANIEN**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	271	563
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	13	111
Wertberichtigung per 31. Dezember	6	22

Am 31. Dezember 2014 beliefen sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen auf USD 5,4 Milliarden, die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten auf USD 12,5 Milliarden und die übrigen langfristigen Verbindlichkeiten auf USD 13,8 Milliarden, was gegenüber dem Vorjahr einem Rückgang entspricht. Dieser ist hauptsächlich auf die Umgliederung in aufzugebende Geschäftsbereiche zurückzuführen. Auf vergleichbarer Basis verringerten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen des Konzerns gegenüber dem Vorjahr leicht um USD 0,1 Milliarden, während die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten und die übrigen langfristigen Verbindlichkeiten um USD 0,2 bzw. USD 0,3 Milliarden stiegen.

In den übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten mit eingeschlossen sind USD 2,1 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 wichtigen Ländern, d.h. in der Schweiz und den USA, wurden die Steuerveranlagungen – mit Ausnahme einer offenen US-Position aus dem Jahr 2007 – bis 2009 von den Steuerbehörden akzeptiert.

Das Eigenkapital des Konzerns ging um USD 3,6 Milliarden auf USD 70,8 Milliarden am 31. Dezember 2014 zurück, was in erster Linie Währungsumrechnungsdifferenzen in Höhe von USD 2,2 Milliarden zuzuschreiben war. Die versicherungsmathematischen Nettoverluste und die Rückkaufverpflichtung unter dem Aktienrückkauf-Handelsplan verringerten das Eigenkapital um weitere USD 0,8 Milliarden bzw. USD 0,7 Milliarden. Gleichzeitig wurde der positive Effekt des Reingewinns von USD 10,3 Milliarden und der aktienbasierten Vergütung von USD 1,1 Milliarden durch die Dividendenausschüttung von USD 6,8 Milliarden für 2013 und den Nettokauf eigener Aktien für USD 4,5 Milliarden kompensiert.

Die liquiden Mittel des Konzerns beliefen sich per 31. Dezember 2014 auf USD 13,9 Milliarden, gegenüber USD 9,2 Milliarden am 31. Dezember 2013. Im gleichen Zeitraum verringerten sich die Nettoschulden um USD 2,3 Milliarden auf USD 6,5 Milliarden. Der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) stieg auf 0,29:1 am 31. Dezember 2014 gegenüber 0,24:1 am 31. Dezember 2013.

**ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DES DEN AKTIONÄREN DER NOVARTIS AG ZUZURECHNENDEN EIGENKAPITALS**

	Anzahl ausstehender Aktien (in Millionen)			Begebenes Aktienkapital und den Aktionären der Novartis AG zuzurechnende Reserven		
	2014	2013	Veränderung	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
<b>Eröffnungsbilanz</b>	<b>2 426,1</b>	<b>2 420,6</b>	<b>5,5</b>	<b>74 343</b>	<b>69 137</b>	<b>5 206</b>
Zum Verbleib in der Treasury-Abteilung des Konzerns zurückgekaufte Aktien	-46,8	-33,3	-13,5	-4 057	-2 464	-1 593
Zur Annullierung zurückgekaufte Aktien	-27,0	-2,2	-24,8	-2 396	-170	-2 226
Andere Aktienkäufe	-5,4	-4,8	-0,6	-473	-356	-117
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	41,4	34,3	7,1	2 400	1 691	709
Aktienbasierte Vergütung	10,3	11,5	-1,2	1 143	1 077	66
Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien unter einem Aktienrückkauf-Handelsplan				-658		-658
Dividenden				-6 810	-6 100	-710
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn des Jahres				10 210	9 175	1 035
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnendes übriges Gesamtergebnis				-2 936	2 363	-5 299
Auswirkung Änderungen im Anteilsbesitz konsolidierter Gesellschaften					-10	10
<b>Schlussbilanz</b>	<b>2 398,6</b>	<b>2 426,1</b>	<b>-27,5</b>	<b>70 766</b>	<b>74 343</b>	<b>-3 577</b>

Im Jahr 2014 wurden als Folge der Ausübung von Optionen und von physischen Aktienausslieferungen im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen 51,7 Millionen eigene Aktien ausgegeben (2013: 45,8 Millionen Aktien). Über die erste Handelslinie an der SIX Swiss Exchange und von Mitarbeitenden (im Rahmen der jeweiligen Programme zu einem früheren Zeitpunkt gewährte Aktien) wurden 52,2 Millionen Aktien zurückgekauft. 2013 beliefen sich die über diese Kanäle zurückgekauften Aktien auf 38,1 Millionen eigene Aktien. Zudem kaufte Novartis nach ihrer Ankündigung, Aktien im Wert von bis zu USD 5,0 Milliarden über einen Zeitraum von zwei Jahren zurückzukaufen, im Jahr 2014 27,0 Millionen Aktien über die zweite Handelslinie zurück (2013: 2,2 Millionen Aktien). Durch diese Transaktionen wurde die Anzahl der ausstehenden Aktien im Berichtsjahr um 27,5 Millionen reduziert (2013: Erhöhung um 5,5 Millionen Aktien).

## 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 Verpflichtung 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 GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN IN DEN USA

Das „US Medicaid Drug Rebate Program“ ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. Finanziert wird das Programm durch Mittel der Gliedstaaten sowie durch Bundesgelder. Zur Ermittlung der 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 klar definierter 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 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 GESUNDHEITSPLÄNEN 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 erwarteten Behandlungsergebnisse die vereinbarten Ziele nicht erfüllen. Die potenziellen Kostenerstattungen und die kostenlose Bereit-

stellung 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 zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Erlöse abgegrenzt, bis entsprechende Erfahrungswerte vorliegen.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Abrechnung der Erlösminderungen.

#### **RABATTE, RETOUREN UND ANDERE ERLÖSMINDERUNGEN AUS NICHT-GESUNDHEITSPÄNEN UND -PROGRAMMEN**

Rückvergütungen („Chargebacks“) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die einige Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden einräumen. Rückvergütungen entsprechen der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem 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 einzelnen Vertragsbestimmungen 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 zu festigen und auszubauen. 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 2014 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. Sie werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen erfasst.

Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf ihren 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 einer Preissenkung auf die verkauften Produkte aufgrund der entsprechenden Lagerbestände des Kunden vernünftig geschätzt werden kann.

Darüber hinaus werden in gewissen Märkten auch andere Verkaufsrabatte, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe erfasst, und zwar auf Basis von Erfahrungswerten sowie der jeweiligen Vertragsbestimmungen. Wenn im Rahmen eines Verkaufsgeschäfts ein Rabatt für ein in Zukunft wahrscheinliches Verkaufsgeschäft gewährt wird, wird ein angemessener Teil des Erlöses abgegrenzt, um die geschätzte Verbindlichkeit zu decken.

Novartis passt die 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 und Unterneh- menszusam- menschlüssen Mio. USD	Zahlungen/ Inanspruch- nahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Aktuelles Jahr Mio. USD	Mit den Forde- rungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto, ver- rechnete Ver- änderungen der Rück- stellungen Mio. USD	Rück- stellungen für Erlös- minderungen per 31. Dezember Mio. USD
				Anpassungen für Vorjahre Mio. USD				
<b>2014</b>								
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
<b>Total fortzuführende Geschäftsbereiche 2014</b>	<b>3 948</b>	<b>- 207</b>	<b>- 13 907</b>	<b>- 257</b>		<b>14 376</b>	<b>- 420</b>	<b>3 533</b>
<b>2013</b>								
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 434		- 2 990	- 74		3 006		1 376
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	942	10	- 1 634	- 45		1 935	- 63	1 145
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 444	- 10	- 7 745	- 34		7 934	- 162	1 427
<b>Total fortzuführende Geschäftsbereiche 2013</b>	<b>3 820</b>	<b>0</b>	<b>- 12 369</b>	<b>- 153</b>		<b>12 875</b>	<b>- 225</b>	<b>3 948</b>

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung von Brutto- zu Nettoumsatz für die Division Pharmaceuticals:

	Erfassung in Rück- stellungen für Erlös- minderungen Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen) Mio. USD	Total Mio. USD	In % des Brutto- umsatzes
<b>2014</b>				
<b>Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen</b>			<b>39 529</b>	<b>100,0</b>
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
<b>Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals</b>	<b>- 4 873</b>	<b>- 2 866</b>	<b>- 7 739</b>	<b>- 19,6</b>
<b>Nettoumsatz 2014 Pharmaceuticals</b>			<b>31 790</b>	<b>80,4</b>
<b>2013</b>				
<b>Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen</b>			<b>40 188</b>	<b>100,0</b>
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 2 125		- 2 125	- 5,3
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 1 368	- 802	- 2 170	- 5,4
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 1 731	- 1 948	- 3 679	- 9,2
<b>Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals</b>	<b>- 5 224</b>	<b>- 2 750</b>	<b>- 7 974</b>	<b>- 19,8</b>
<b>Nettoumsatz 2013 Pharmaceuticals</b>			<b>32 214</b>	<b>80,2</b>

### 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 Vermögenswerte 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 grundsätzlich 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 Werthaltigkeitstests 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 Werts eines Vermögenswerts zugrunde legen 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 Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem 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 Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1,25	3	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	7	7	7

Im Jahr 2014 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 752 Millionen vorgenommen. Davon betrafen USD 347 Millionen fortzuführende Geschäftsbereiche (USD 302 Millionen in der Division Pharmaceuticals sowie insgesamt USD 45 Millionen in den Divisionen Sandoz und Alcon) sowie USD 405 Millionen aufzugebende Geschäftsbereiche.

Im Jahr 2013 wurden in fortzuführenden Geschäftsbereichen Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 108 Millionen vorgenommen. Davon entfielen USD 57 Millionen auf die Division Alcon sowie insgesamt USD 51 Millionen auf die Divisionen Sandoz und Pharmaceuticals. In den aufzugebenden Geschäftsbereichen wurden entsprechende Wertminderungen in Höhe von USD 8 Millionen erfasst.

Die Wertaufholung der im Vorjahr vorgenommenen Wertminderungen belief sich auf USD 70 Millionen in fortzuführenden Geschäftsbereichen (2013: USD 2 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 beliefen sich im Jahr 2014 auf netto USD 780 Millionen (2013: USD 80 Millionen). Davon entfielen USD 44 Millionen auf fortzuführende Geschäftsbereiche und USD 736 Millionen auf aufzugebende Geschäftsbereiche.

### FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zu den fakturierten Beträgen, einschliesslich darauf anfallender Umsatzsteuern und abzüglich der Anpassungen für geschätzte Erlösminderungen wie z.B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti, erfasst.

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ermittelt, sobald ein Verlust wahrscheinlich scheint. Sie entsprechen der Differenz zwischen dem Buchwert der Forderungen 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. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beinhalten Umsätze mit dem Gross- und Einzelhandel, mit privaten Gesundheitsversorgern, staatlichen Institutionen, Managed-Care-Versorgern, Verwalten 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.

### PENSIONS- UND ANDERE VORSORGEPLÄNE NACH BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES

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 Aktuar dem Management zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen 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 2014 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 2014 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 37 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.

Unter anderem die den Rechtsfällen inhärenten Ungewissheiten, der Ressourcenbedarf für die Abwehr gewisser staatlicher Untersuchungen und 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. 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 2015 abläuft. Ferner 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 & 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 INDUSTRIE AN DIE GESUNDHEITSKOSTEN**

In zahlreichen Ländern werden die Konzerngesellschaften aufgefordert, zusätzlich zu den oben im Absatz zu den Erlösminderungen aufgeführten Programmen Beiträge an die Gesundheitskosten zu leisten. Die Höhe der Beiträge hängt von verschiedenen Kriterien ab, wie z.B. dem Verkaufsvolumen im Vergleich zu bestimmten Zielgrößen oder dem Marktanteil der Konzerngesellschaft. Die Schätzung dieser Beiträge erfordert erhebliches Urteilsvermögen, da am Ende der Berichtsperiode, wenn die Schätzungen vorgenommen werden müssen, nicht alle Informationen vorhanden sind.

Der bedeutendste Beitrag 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 im Vorjahr erzielten prozentualen Anteil am Gesamtumsatz, der 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

Kauf des folgenden Gebührenjahres sofort erfasst wird, wie das von der gesamten Industrie getan wurde, sondern neu 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 des Aufwandes 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 stützt sich auf eine Auslegung der Steuergesetze und -verordnungen sowie auf geschätzte Beträge, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Höhe der laufenden und latenten Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich 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 des Konzerns 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 2014 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

## Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse

Die langfristigen Trends hinsichtlich der Zusammensetzung und des Verhaltens der Weltbevölkerung sowie die wissenschaftlichen und technologischen Fortschritte eröffnen neue Möglichkeiten in der Patientenbehandlung und erhöhen weltweit die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen. 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.

### **VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE STEIGENDES DURCHSCHNITTSALTER UND NEUE VERHALTENSMUSTER**

Die wissenschaftlichen Fortschritte und der verbesserte Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen haben zu einer höheren Lebenserwartung und einem Geburtenrückgang beigetragen. Als Folge davon nimmt der Anteil der älteren Menschen an der Gesamtbevölkerung weltweit zu. Bis ins Jahr 2025 dürfte die Weltbevölkerung um fast 1 Milliarde wachsen, wobei die Zahl der Menschen, die über 50 Jahre alt sind, um rund 500 Millionen steigen wird.

Parallel zur Alterung der Weltbevölkerung haben die Erkrankungen zugenommen, die überproportional stark ältere Menschen betreffen. Hierzu gehören beispielsweise Krebs- und neurodegenerative Erkrankungen, Augenkrankheiten und Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Für viele dieser Erkrankungen entwickelt und vertreibt Novartis derzeit innovative Therapien. 2014 gab Novartis beispielsweise die Ergebnisse der bisher grössten je durchgeführten Herzinsuffizienzstudie bekannt, wonach LCZ696, ein Prüfpräparat gegen Herzinsuffizienz, seine Überlegenheit gegenüber der Standardbehandlung belegt hat. Allein in den USA und Europa leiden 26 Millionen Menschen an Herzinsuffizienz und dem damit verbundenen hohen Sterberisiko und geringen Mass an Lebensqualität.

Die zunehmende Fettleibigkeit ist ein weiterer wichtiger Trend in der globalen Gesundheitsbranche. In den letzten 20 Jahren hat sich die Zahl fettleibiger Erwachsener verdoppelt; bei den Kindern hat sich die entsprechende Zahl verdreifacht. Dem McKinsey Global Institute zufolge leiden heute fast 30% der Weltbevölkerung an Übergewicht oder Fettleibigkeit. Zusammen mit einer bewegungsarmen Lebensweise hat Fettleibigkeit zu einem vermehrten Auftreten chronischer Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Störungen, Atemwegserkrankungen und Diabetes beigetragen. Novartis beabsichtigt, weiterhin in die Entwicklung neuer Therapien zu investieren, um diesen zunehmenden Gesundheitsrisiken zu begegnen.

### **WELTWEITE ZUNAHME DER GESUNDHEITSAUSGABEN**

Die weltweiten Gesundheitsausgaben steigen weiter. IMS Health rechnet damit, dass die Ausgaben für Medikamente bis 2018 auf USD 1,3 Billionen steigen werden (2013: USD 1,0 Billionen). Bis im Jahr 2060 dürften in den OECD-Ländern durchschnittlich 8% des gesamten BIP auf die öffentlichen Gesundheitsausgaben entfallen; 2010 waren es 5,5%.

Nach wie vor wenden die Industrieländer einen höheren Prozentanteil ihres BIP für die Gesundheitsversorgung auf als der Rest der Welt. Doch der Anteil der Schwellenländer an den weltweiten Gesundheitsausgaben steigt, was unter anderem der wachsenden Mittelschicht zuzuschreiben ist. Gemäss IMS Health sollen die Arzneimittelausgaben in den Schwellenmärkten (darunter Brasilien, Russland, Indien, China und andere Länder in Lateinamerika, Afrika und Asien) in den nächsten fünf Jahren mit einer durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstumsrate (CAGR) von 8–11% zunehmen. Im Vergleich dazu soll der US-Markt mit einer CAGR von 5–8% wachsen.

Der weltweite Anstieg der Gesundheitsausgaben hat die Nachfrage nach erschwinglichen Alternativen zu patentgeschützten Arzneimitteln (einschliesslich Generika-Äquivalenten und rezeptfreien Medikamenten) angekurbelt. Für das Jahr 2017 wird prognostiziert, dass in den USA 87% (2007: 63%) aller Rezepte auf Generika ausgestellt werden. Mit ihrem diversifizierten Portfolio, das von patentgeschützten Arzneimitteln über Generika bis zu ophthalmologischen Medikamenten reicht, ist Novartis gut positioniert, um die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten zu erfüllen.

### **WISSENSCHAFTLICHE FORTSCHRITTE ERÖFFNEN NEUE CHANCEN**

Die stete Weiterentwicklung der Forschung auf den Gebieten der Biotechnologie und Genomik hat es Novartis ermöglicht, ein besseres Verständnis der zellulären und 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. Der anhaltend schnelle Anstieg der Gesundheitsausgaben belastet die Regierungs- und Haushaltsbudgets. Aufgrund ihrer Fähigkeit, wissenschaftliche Fortschritte für echte – und nicht nur inkrementelle – Innovationen zu nutzen, wird Novartis langfristig Wertschöpfung für die Gesellschaft, die Patienten und die Aktionäre erzielen.

## NEUE TECHNOLOGIEN VERÄNDERN DIE ERBRINGUNG VON GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Neue Gesundheitstechnologien rationalisieren die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen und verbessern die Behandlungsergebnisse. Miteinander verbundene medizinische Geräte zum Beispiel bieten die Möglichkeit, Informationen zur täglichen Medikamenteneinnahme von Patienten automatisch zu erfassen und auszutauschen. Dies erleichtert es den Ärzten, die Therapietreue der Patienten und deren Reaktion auf die Behandlung zu überwachen. Die Division Pharmaceuticals von Novartis entwickelt zurzeit einen digitalen „eBreezhaler“ für Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD). Dank dieses Geräts können die behandelnden Ärzte wichtige Gesundheitsindikatoren aus der Distanz und in Echtzeit abrufen. Novartis geht davon aus, mit diesem Gerät die Zahl der Krankenhauseinweisungen senken und die Therapietreue verbessern zu können. So würden bei geringeren Kosten bessere Behandlungsergebnisse erzielt.

Mit neuen Technologien trägt auch die Division Alcon dazu bei, die Behandlungsergebnisse bei Kataraktpatienten zu verbessern. So umfasst etwa die Cataract Refractive Suite zahlreiche moderne Technologien, welche die Konsistenz von Kataraktoperationen optimieren. Das bildgebende System *Verion* stellt eine Referenzabbildung her und hilft bei der Erstellung des Operationsplans. Dieser wird anschliessend mittels eines Tracking-Overlays im Operationssaal integriert, sodass die Chirurgen die Ausrichtung aller Schnitte in Echtzeit sehen.

Im Bereich Forschung und Entwicklung können Technologien zur Optimierung klinischer Tests beitragen und die Entwicklung von Arzneimitteln beschleunigen. So ist beispielsweise die Anreise zum Durchführungsort von klinischen Studien für Patienten mit Unannehmlichkeiten verbunden, was oft zu niedrigen Teilnehmerquoten führt. Durch den Einsatz von mobilen Applikationen, mit denen die relevanten Daten von Teilnehmern an klinischen Studien fern erfasst werden, dürfte die Teilnehmerquote erhöht und die Genauigkeit der Studienergebnisse vergrössert werden. Novartis erhofft sich von diesem Ansatz zudem eine Senkung der Kosten und eine rasche und effiziente Markteinführung von Medikamenten.

## PATIENTENEINBINDUNG

Durch den besseren Zugang zu Gesundheitsinformationen und die zunehmende Verwendung einfacher Tools zur Kommunikation mit den Gesundheitsversorgern werden die Patienten zu aktiven Teilnehmern bei der eigenen Gesundheitsfürsorge. Pew Research Center's Internet & American Life Project zufolge haben 59% aller Erwachsenen in den USA online nach Informationen zu einer Krankheit oder Behandlung gesucht. 11% haben im Internet Kommentare abgegeben oder Fragen gestellt, die medizinische Belange betreffen.

Wir können Patienten, die online nach Gesundheitsinformationen suchen, einbinden, indem wir ihnen Plattformen und Tools bereitstellen, um sie bei der aktiveren Behandlung ihrer Krankheit zu unterstützen. So schufen wir beispielsweise im Rahmen einer Sensibilisierungskampagne für multiple Sklerose (MS) eine Onlineplattform mit Informationsmaterialien für Patienten mit schubförmig verlaufender MS. Dort können sie mehr über ihre Krankheit erfahren und erhalten unter anderem

Tipps, wie sie zusammen mit den Ärzten ihre Behandlung optimieren können. Auf der Plattform sind auch ein Originalsong und -video einer berühmten Persönlichkeit zu finden, die von deren eigener Erfahrung mit schubförmig verlaufender MS inspiriert sind. Unabhängig davon lancierten wir in Grossbritannien die SymTrac-App, mit der MS-Patienten detaillierte Informationen zu ihren Symptomen erfassen und Veränderungen im Zeitverlauf beobachten können. Solche digitalen Tools und Applikationen stellen eine Ergänzung zu den Arzneimitteln von Novartis dar und ermöglichen es, ganzheitlichere Gesundheitslösungen für Patienten bereitzustellen.

## ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD PATENTABLÄUFE UND PRODUKTKONKURRENZ

IMS Health schätzt, dass zwischen 2012 und 2016 Patente auf Markenarzneimitteln mit einem weltweiten Umsatz von insgesamt USD 126 Milliarden ablaufen werden. Die Produkte der Divisionen Pharmaceuticals und Alcon sind in der Regel patentgeschützt, sodass Novartis für die meisten Produkte über die exklusiven Vermarktungsrechte verfügt. Verluste der Marktexklusivität haben das operative Ergebnis von Novartis in der Vergangenheit geschmälert und werden das auch in Zukunft tun. Im Jahr 2015 wird der Einfluss des Wettbewerbs durch Generika auf den Nettoumsatz voraussichtlich USD 2,5 Milliarden betragen.

Einige der von Novartis am meisten verkauften Arzneimittel sind aufgrund des auslaufenden Patentschutzes mittlerweile erheblichem Wettbewerb ausgesetzt. Zum Beispiel:

- Das Patent für Imatinib läuft im Juli 2015 in den USA und 2016 in wichtigen europäischen Ländern ab; in Japan ist es für die Hauptindikationen im September 2014 abgelaufen. Imatinib ist der Wirkstoff von *Glivec/Gleevec* (Krebs), welches das am meisten verkaufte Arzneimittel von Novartis ist. Weitere Patente für innovative Aspekte von *Glivec/Gleevec* wurden in den USA angefochten. Aufgrund eines mit einem dieser Generikahersteller abgeschlossenen Vergleichs wird dieser Hersteller am 1. Februar 2016 in den US-Markt einsteigen. Generische Versionen von *Glivec/Gleevec* wurden bereits in verschiedenen Ländern auf den Markt gebracht.
- Das Patent für Valsartan ist in der EU, den USA und Japan abgelaufen. Valsartan ist der Wirkstoff von *Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT* (Bluthochdruck), das lange das am meisten verkaufte Arzneimittel von Novartis war. Konkurrenten aus dem Generikabereich haben in der EU, den USA und Japan eigene Produkte lanciert. Im Jahr 2016 wird der Patentschutz für *Co-Diovan* in Japan auslaufen (einschliesslich der Patentverlängerungen).

Alle Divisionen von Novartis sind indes nicht nur der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt, sondern auch der Konkurrenz durch neue Produkte und technologische Fortschritte anderer Unternehmen. Ärzte und Patienten können anderen Produkten als jenen von Novartis den Vorzug geben, wenn sie diese als sicherer, wirksamer, einfacher zu verabreichen, günstiger, praktischer oder kosteneffizienter erachten.

Patentabläufe stellen für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon eine grosse Herausforderung dar. Gleichzeitig eröffnen sie 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**

Die Fähigkeit von Novartis, ihr Geschäft weiter auszubauen, hängt davon ab, wie gut es dem Unternehmen gelingt, neue Produkte am Markt einzuführen. In den letzten Jahren haben die Zulassungsbehörden die Messlatte für die Produktinnovation höher gelegt und dem Risiko-Nutzen-Profil von Arzneimitteln verstärkte Beachtung geschenkt. Dabei lag der Schwerpunkt auf der Produktsicherheit und den inkrementellen Verbesserungen gegenüber älteren Produkten aus derselben Therapiekategorie. Diese Entwicklungen haben zur Folge, dass mehr Daten zu klinischen Studien eingereicht, deutlich mehr Patienten in klinische Studien einbezogen und die 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 dank ihrer Fokussierung auf das Verständnis von Krankheitsprozessen und verbesserte Behandlungsergebnisse weiterhin innovative, wirksame und sichere Wirkstoffe auf den Markt bringen wird.

#### **SCHWACHES KONJUNKTURUMFELD UND ZUNEHMENDER PREISDRUCK**

Vor dem Hintergrund einer allmählichen, aber ungleichmässigen Erholung der Weltwirtschaft verhängten die Regierungen weitere Kostensenkungsmassnahmen wie Rabatte und Preissenkungen. Damit sollen Medikamente erschwinglicher gemacht werden. Alle Divisionen von Novartis, einschliesslich Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz und Vaccines, die auf die Kostenrückerstattung angewiesen sind, sind von diesem Preis-

druck betroffen. In Deutschland etwa führte der Gemeinsame Bundesausschuss (G-BA) im Jahr 2013 eine Analyse des Nutzens von vor 2011 zugelassenen Arzneimitteln durch. Im Rahmen dieser Analyse kam der G-BA zum Schluss, dass die Medikamente *Galvus* und *Eucreas* von Novartis zur Behandlung von Typ-2-Diabetes keinen Zusatznutzen gegenüber bestimmten anderen Arzneimitteln zur Behandlung dieser Krankheit bringen. Daraufhin waren wir nicht in der Lage, mit dem GKV-Spitzenverband, der zentralen Interessenvertretung der gesetzlichen Kranken- und Pflegekassen in Deutschland, eine Einigung über einen angemessenen Preis für *Galvus* und *Eucreas* zu erzielen. 2014 stellten wir den Vertrieb dieser Produkte in Deutschland deshalb ein. Novartis erwartet, dass sich der Preisdruck auch 2015 fortsetzt. Denn weltweit bauen die Kostenträger im Gesundheitswesen, darunter staatlich kontrollierte Gesundheitsbehörden, Versicherungsgesellschaften und Managed-Care-Organisationen, ihre Initiativen zur Reduzierung der Gesundheitskosten aus.

Zusätzlich zum Preisdruck herrscht weiterhin Besorgnis darüber, dass in einigen Ländern, beispielsweise in Griechenland, Italien, Portugal und Spanien, die Produkte von Novartis nicht vollumfänglich bezahlt werden können. Andere Länder wiederum, wie Venezuela, haben Massnahmen ergriffen, um Devisenkontrollen einzuführen, und schränken die Unternehmen dabei ein, verfügbare Gewinne auszuschütten oder von diesen Ländern geschuldete konzerninterne Forderungen zu bezahlen. Ausserdem könnte die weltweit zunehmende politische und soziale Instabilität, wie etwa in Russland, der Ukraine und Teilen des Nahen Ostens, zu erheblichen Betriebsstörungen oder anderen ungünstigen Geschäftsbedingungen führen.

Das schwache wirtschaftliche Umfeld wirkt sich auch auf das Konsumverhalten aus: Auf der ganzen Welt sind die Patienten bestrebt, ihre Gesundheitsausgaben so tief wie möglich zu halten. Einer neuen Gallup-Umfrage zufolge verzichten rund 30% der Amerikaner auf medizinische Behandlungen oder verschieben diese aufgrund der hohen Kosten. Einige Geschäftsbereiche von Novartis, darunter die elektive Augen Chirurgie der Division Alcon, könnten besonders empfindlich auf den Rückgang der Konsumausgaben reagieren. Die Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz sowie die übrigen Geschäftsbereiche der Division Alcon könnten durch Einschnitte bei den Konsumausgaben ebenfalls beeinträchtigt werden, vor allem angesichts der Tatsache, dass die Patienten in bestimmten Ländern zunehmend dazu verpflichtet werden, ihre Gesundheitskosten zu einem grösseren Teil selbst zu tragen. Um diesem Trend entgegenzuwirken und dazu beizutragen, dass die Patienten die benötigte medizinische Versorgung erhalten, bietet Novartis Couponprogramme sowie Anreize für patentierte Produkte an, damit die wirksamsten Therapien erschwinglicher werden.

### 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 erforderlichen Anforderungen nicht, läuft Novartis Gefahr, dass ihre Produktionsstätten stillgelegt werden. Störungen in der Lieferkette von Novartis können zu Produktengpässen, erheblichen Verlusten und Rechtsstreitigkeiten führen. Da zudem die Produkte von Novartis der Patientengesundheit dienen, birgt jedes Fertigungsproblem, das zu Abstrichen bei Angebot oder Qualität führt, für Novartis das Risiko, dass gegen das Unternehmen schwere staatliche Strafen verhängt werden.

In den letzten Jahren traten bei Novartis Produktionsprobleme auf, die längere Engpässe und erhebliche Umsatz- und Marktanteilsverluste nach sich zogen. Infolgedessen hat Novartis die Herstellung gewisser wichtiger Produkte ausgelagert und erhebliche Ressourcen aufgewendet, um die Probleme in den unternehmensinternen Produktionsprozessen zu lösen. Diese Massnahmen zur Verbesserung der Qualität und zur Gewährleistung der Beständigkeit der Produkte könnten bei einigen von ihnen zu Rentabilitätseinbußen führen.

Abgesehen von den aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind für die Herstellung vieler Novartis Produkte technisch komplexe Produktionsprozesse bzw. hoch spezialisierte Rohstoffe erforderlich. So umfasst beispielsweise das Portfolio des Konzerns, einschliesslich der Produkte von Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz sowie Vaccines, zu einem beträchtlichen Teil „biologische“ Produkte, die aus lebenden Pflanzen oder tierischen Mikroorganismen gewonnen werden. Bei biologischen Produkten können selbst kleinste Abweichungen an irgendeiner Stelle im Herstellungsprozess zu Produktionsausfällen 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 Produkten besteht daher eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Produktionsfehlern und Lieferunterbrüchen.

### HAFTUNGSRISIKEN AUS RECHTSFÄLLEN

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 ändern. 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 Gesetzesverstösse 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. Im Rahmen derartiger Vergleiche wurden hohe Barzahlungen geleistet. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Oft müssen Unternehmen in Betrugsfällen im Gesundheitsbereich im Rahmen von Vergleichen Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen für einen bestimmten Zeitraum zu regeln. Die Konzerngesellschaft Novartis Pharmaceuticals Corporation ist an einer solchen Vereinbarung beteiligt, die voraussichtlich 2015 ausläuft. Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, können auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden. Dies ist einer der Gründe weshalb Konzerngesellschaften von Novartis gelegentlich in gerichtliche Verfahren involviert sind. Zudem ist es möglich, dass das Unternehmen in der Zukunft von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die sein operatives Ergebnis oder seine Geldflüsse massgeblich belasten könnten.

### RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT STRATEGISCHEN TRANSAKTIONEN UND REORGANISATIONEN

2014 gab Novartis den Abschluss von Vereinbarungen mit GlaxoSmithKline plc (GSK), Eli Lilly and Company (Lilly) und CSL Limited (CSL) über eine Reihe von Transaktionen zur Umgestaltung des Geschäftsportfolios von Novartis bekannt. Im Rahmen einer Reihe gegenseitig voneinander abhängiger Transaktionen mit GSK vereinbarte Novartis Folgendes: Novartis übernimmt die Onkologieprodukte und bestimmte damit verbundene Vermögenswerte von GSK und wird bevorzugter Vermarktungspartner der Onkologiepipeline von GSK; Novartis gründet mit GSK ein Consumer-Healthcare-Geschäft im Rahmen eines Joint Venture, an dem Novartis mit 36,5% beteiligt wäre; und Novartis veräussert ihre Division Vaccines (ohne Grippeimpfstoffe) an GSK. In anderen Verträgen vereinbarte Novartis die Veräusserung ihrer Division Animal Health an Lilly sowie die Veräusserung ihres Bereichs Grippeimpfstoffe an CSL.

Am 1. Januar 2015 schloss Novartis die Veräusserung ihrer Division Animal Health an Lilly ab. Der Abschluss der übrigen Transaktionen ist von bestimmten Bedingungen abhängig, darunter der Zustimmung durch die Aufsichtsbehörden. Die Transaktionen mit GSK werden voraussichtlich im ersten Halbjahr 2015 vollzogen, der Abschluss der Transaktion mit CSL wird im zweiten Halbjahr 2015 erwartet.

Da die verbleibenden Transaktionen durch externe Behörden genehmigt werden müssen und es bestimmte andere Eventualitäten zu berücksichtigen gilt, ist es möglich, dass sie nicht in der erwarteten Form oder innerhalb des erwarteten Zeitraums oder überhaupt nicht abgeschlossen werden können. Nach Abschluss der Transaktionen können Meilensteinzahlungen und Lizenzgebühren fällig werden, sofern bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. Aufgrund der damit zusammenhängenden Unsicherheiten kann Novartis jedoch nicht gewährleisten, dass das Unternehmen solche Zahlungen tatsächlich leisten muss bzw. erhält. Mit ihrer Zustimmung zu diesen Transaktionen geht Novartis ausserdem davon aus, dass die Transaktionen bestimmte strategische finanzielle Vorteile, Synergien und Chancen, einschliesslich eines finanziellen Nutzens, mit sich bringen. Solche Vorteile können unter Umständen jedoch nie vollständig ausgeschöpft werden oder es kann länger als erwartet dauern, bis sie ausgeschöpft sind. Hinsichtlich der Übernahme der Onkologieprodukte und der damit zusammenhängenden Vermögenswerte von GSK haben wir keine Gewähr dafür, dass die von GSK übernommenen Geschäftsbereiche erfolgreich in Novartis integriert und Schlüsselmitarbeitende weiterbeschäftigt werden. Durch diese Transaktionen hervorgerufene Störungen können die Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitenden oder Zulieferern erschweren. Schliesslich bedarf es umfassender Vorbereitungsarbeiten, um diese Transaktionen abzuschliessen und die jeweiligen Geschäftsbereiche zu integrieren bzw. aufzulösen, was besonders vom Management viel Aufmerksamkeit verlangt. Die mögliche Ablenkung des Novartis Managements von den laufenden Geschäftsaktivitäten könnte dazu führen, dass die fortzuführenden Geschäftsbereiche die erwarteten finanziellen oder anderweitigen Ergebnisse nicht vollumfänglich erreichen, dass Verbindlichkeiten entstehen, die zum Zeitpunkt der Transaktionen nicht bekannt waren, oder dass sich Steuer- oder Rechnungslegungsfragen ergeben.

Des Weiteren gab Novartis 2014 die Schaffung einer Shared-Services-Organisation mit dem Namen Novartis Business Services (NBS) bekannt. Die NBS konsolidierten verschiedene geschäftsunterstützende Dienstleistungen, die zuvor über verschiedene Divisionen verteilt waren. Zweck dieser Reorganisation war es, die Rentabilität zu erhöhen und Ressourcen für Wachstum und Innovation freizusetzen. Ausserdem soll den Divisionen von Novartis dadurch die Möglichkeit gegeben werden, sich vermehrt auf ihre kundenbezogenen Aktivitäten zu konzentrieren. Allerdings können die von dieser Reorganisation erwarteten Vorteile unter Umständen nie vollständig ausgeschöpft werden oder es kann länger als erwartet dauern, bis sie ausgeschöpft sind. Es besteht keine Gewissheit, dass die zahlreichen betroffenen Geschäftsfunktionen erfolgreich in eine einzige Organisation integriert und Schlüsselmitarbeitende weiterbeschäftigt werden. Durch die Reorganisation hervorgerufene Störungen können die Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitenden oder Zulieferern erschweren.

## 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 Kernergebnisse, die Zahlen ohne die Ergebnisse des Diagnostikgeschäfts im Jahr 2013, konstante Wechselkurse, EBITDA, 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 Definition lassen sich die Nicht-IFRS-Kennzahlen (im Gegensatz zu den IFRS-Kennzahlen) möglicherweise nicht mit ähnlichen Kennzahlen anderer Unternehmen vergleichen. Diese Kennzahlen werden nur präsentiert, um den Anlegern ein umfassenderes Verständnis der Beurteilung der zugrunde liegenden Unternehmensperformance durch das Management zu ermöglichen. Die Kennzahlen sind kein Ersatz für die gemäss IFRS ausgewiesenen Kennzahlen und sollten nicht als solcher betrachtet werden.

Die 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 Kernergebnisse des Konzerns – wie das operative Kerneergebnis, der Kernreingewinn und der Kerngewinn pro Aktie – schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Aufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen sowie bestimmte andere Erträge und Aufwendungen aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden.

Novartis ist der Auffassung, dass die Veröffentlichung der Kernkennzahlen des Konzerns den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht, da sie Positionen ausklammern, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, und sich die Ergebnisse der einzelnen Jahre dadurch besser vergleichen lassen. Deshalb nutzt Novartis diese Kernkennzahlen – zusammen mit IFRS und anderen Kennzahlen – als wichtige Messgrössen für die Beurteilung der Konzernperformance.

Die Kernkennzahlen dienen beispielsweise folgenden Zwecken:

- Ergänzend zu den Monatsberichten mit den gemäss IFRS ausgewiesenen Finanzinformationen erhält das obere Management monatlich eine Analyse der Kernkennzahlen.
- Jahresbudgets werden auf Grundlage der IFRS-Kennzahlen sowie der Kernkennzahlen erstellt.

#### **ERGEBNISSE 2013 OHNE DIAGNOSTIKEINHEIT**

Am 9. Januar 2014 schloss Novartis die Veräusserung ihrer Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die bis zu diesem Zeitpunkt zur Division Vaccines and Diagnostics gehört hatte, an Grifols S.A. ab. Da die Veräusserung früh im Jahr 2014 erfolgte, ist Novartis der Auffassung, dass eine Gegenüberstellung der Ergebnisse für 2014 und der Ergebnisse für 2013, welche die Ergebnisse der veräusserten Einheit ausklammern, den Anlegern ein besseres Verständnis der Konzernperformance ermöglicht, lässt sich doch deren Entwicklung von einem Jahr zum anderen dadurch besser beurteilen. Deshalb hat Novartis diese Gegenüberstellung – zusammen mit IFRS und anderen Kennzahlen – für die Beurteilung der Konzernperformance genutzt.

#### **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 wechsellkursbereinigt 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 wesentliche Transaktionen von Konzerngesellschaften, die nicht in deren funktionaler Währung getätigt wurden.

Zur Ermittlung der wechsellkursbereinigten 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 wechsellkursbereinigten 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. Die Definition des Free Cashflow der Divisionen basiert dabei auf derjenigen des konzernweiten Free Cashflow. Es werden jedoch weder Steuern noch finanzielle Einnahmen oder Zahlungen in die Berechnungen auf Divisionsebene mit einbezogen. Die von Novartis verwendete Definition des Free Cashflow berücksichtigt keine Beträge, die sich auf Veränderungen der Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften oder auf Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften beziehen. 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.

**EBITDA**

Novartis definiert den Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inklusive jeglicher Wertminderungen).

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
<b>Operatives Ergebnis Konzern</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>	<b>- 174</b>
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 652	1 755	- 103
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	2 852	2 976	- 124
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	1 462	194	1 268
<b>Konzern-EBITDA</b>	<b>16 702</b>	<b>15 835</b>	<b>867</b>

**UNTERNEHMENSWERT**

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2014 Mio. USD	31. Dez. 2013 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Marktkapitalisierung	223 728	194 157	29 571
Nicht beherrschende Anteile	78	129	- 51
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	20 411	18 018	2 393
Liquidität	- 13 862	- 9 222	- 4 640
<b>Unternehmenswert</b>	<b>230 355</b>	<b>203 082</b>	<b>27 273</b>
<b>Unternehmenswert/EBITDA</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	

**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 langfristigen Leistungsplans (Old Long-Term Performance Plan, OLTPP) zu bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt den NVA des Konzerns (gemäss Definition von Novartis) für die Jahre 2014 und 2013.

	Für das am 31. Dez. 2014 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2013 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
<b>Operatives Ergebnis Konzern</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>	<b>- 2</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	1 920	600	220
Betriebliche Zinsen	- 336	- 335	0
Betriebliche Steuern	- 2 500	- 2 151	- 16
Kapitalnutzungskosten	- 6 300	- 6 330	0
<b>Novartis ökonomische Wertsteigerung</b>	<b>3 520</b>	<b>2 694</b>	<b>31</b>

Betriebliche Zinsen entsprechen den internen Verrechnungen aufgrund des verzinsten durchschnittlichen Umlaufvermögens. Die Zinssätze werden auf Basis der kurzfristigen Darlehenszinssätze der entsprechenden Gesellschaft berechnet.

Betriebliche Steuern stellen konzerninterne Weiterbelastungen an die Gesellschaften dar. Der entsprechende Wert ergibt sich durch Multiplikation des operativen Vorsteuergewinns einer jeden Gesellschaft mit dem anwendbaren Steuersatz. Bei der Ermittlung der Vorsteuergewinne finden steuerlich nicht anerkannte Positionen oder Verlustvorträge keine Berücksichtigung.

Die Verrechnung für Kapitalnutzungskosten spiegelt den theoretischen Zinsaufwand für das durchschnittliche Anlagevermögen des Konzerns wider. Er basiert auf den intern bestimmten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns.

### ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE DES KONZERNS ZU DEN KERNERGEBNISSEN DES KONZERNS 2014 UND 2013

2014	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten <sup>1</sup> Mio. USD	Wert- minderungen <sup>2</sup> Mio. USD	Akquisitions- oder veräusse- rungsbedingte Positionen, in- klusive Restruk- turierungs- und Integrations- <sup>3</sup> kosten	Übrige Sonder- positionen <sup>4</sup> Mio. USD	Kern- ergebnisse Mio. USD
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>39 175</b>	<b>2 757</b>	<b>281</b>		<b>- 120</b>	<b>42 093</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>10 736</b>	<b>2 816</b>	<b>1 574</b>	<b>- 647</b>	<b>137</b>	<b>14 616</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>11 921</b>	<b>3 073</b>	<b>1 575</b>	<b>- 647</b>	<b>- 1 096</b>	<b>14 826</b>
Steuern	- 1 641					- 2 071 <sup>5</sup>
<b>Reingewinn</b>	<b>10 280</b>					<b>12 755</b>
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) <sup>6</sup>	4,21					5,23
<b>Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln</b>						
Andere Erlöse	1 280				- 302	978
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 20 101	2 757	281		182	- 16 881
<b>Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln</b>						
Marketing & Verkauf	- 14 189				22	- 14 167
Forschung & Entwicklung	- 9 943	56	298		17	- 9 572
Administration & allgemeine Kosten	- 3 047				64	- 2 983
Übrige Erträge	2 380		- 16	- 876	- 902	586
Übrige Aufwendungen	- 3 640	3	1 011	229	1 056	- 1 341
<b>Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln</b>						
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	1 920	257	1		- 1 233	945

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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; die Herstellungskosten der verkauften Produkte und die Übrigen Aufwendungen beinhalten auch eine Wertminderung von USD 1,1 Milliarden aufgrund des vorgeschlagenen Verkaufs des Grippeimpfstoffgeschäfts; die Übrigen Aufwendungen umfassen zudem eine zusätzliche Wertminderung in Corporate für ein erworbenes Forschungsprojekt, das infolge der vorgeschlagenen Portfolioumgestaltung zum Verkauf steht.

<sup>3</sup> Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen, inklusive Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Übrigen Erträge beinhalten den Gewinn aus der Veräusserung der Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik am 9. Januar 2014; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Kosten im Zusammenhang mit der geplanten Übernahme der Onkologievermögenswerte von GSK und Honorare für Dienstleistungen im Zusammenhang mit den Veräusserungen im Rahmen der Portfolioumgestaltung.

<sup>4</sup> Übrige Sonderpositionen: Die Anderen Erlöse beinhalten einen Betrag für eine geschäftliche Einigung; die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Kosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; Marketing & Verkauf, Forschung & Entwicklung und Administration & allgemeine Kosten beinhalten Aufwendungen im Zusammenhang mit der Transformation der IT- und Finanzprozesse; die Übrigen Erträge beinhalten Gewinne aus der Veräusserung von Produktrechten und Gewinne im Novartis Venture Fund, die Kostenerstattung abzüglich eines abgegrenzten Betrags, die partielle Auflösung einer Rückstellung für Rechtsfälle, die Reduktion von Restrukturierungsrückstellungen und die Auswirkung der Änderung des Plans für medizinische Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Zuführungen zu den Restrukturierungsrückstellungen, Aufwendungen im Zusammenhang mit der Transformation der IT- und Finanzprozesse, eine Aufwendung im Zusammenhang mit *Lucentis* in Italien, eine Aufwendung von USD 204 Millionen im Zusammenhang mit dem vorgezogenen Zeitpunkt für die Erfassung des Sonderaufwands betreffend die Healthcare Fee in den USA gemäss den endgültigen Bestimmungen sowie eine Abschreibung einer Forderung infolge der vorgeschlagenen Transaktionen im Zusammenhang mit der Portfolioumgestaltung; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften beinhaltet Gewinne aus der Veräusserung der Beteiligungen an Idenix und LTS.

<sup>5</sup> 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 andere akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig. Davon ausgenommen sind jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 2,9 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 430 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen effektiven Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt 14,8%, da der geschätzte Steueraufwand für das Gesamtjahr auf den Vorsteuergewinn der Berichtsperiode angewandt wurde.

<sup>6</sup> Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

2013	IFRS-Ergebnisse ohne Diagnostik <sup>1</sup> Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten <sup>1,2</sup> Mio. USD	Wert- minderungen <sup>3</sup> Mio. USD	Akquisitions- oder veräusse- rungsbedingte Positionen, in- klusive Restruk- turierungs- und Integrations- <sup>4</sup> kosten	Übrige Sonder- positionen <sup>5</sup> Mio. USD	Kern- ergebnisse ohne Diagnostik <sup>1</sup> Mio. USD
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>38 883</b>	<b>2 811</b>	<b>28</b>		<b>41</b>	<b>41 763</b>
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>10 671</b>	<b>2 900</b>	<b>259</b>	<b>331</b>	<b>30</b>	<b>14 191</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>10 496</b>	<b>3 159</b>	<b>259</b>	<b>349</b>	<b>74</b>	<b>14 337</b>
Steuern	- 1 352					- 1 986 <sup>6</sup>
<b>Reingewinn</b>	<b>9 144</b>					<b>12 351</b>
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) <sup>7</sup>	3,70					5,01

**Folgende Anpassungen wurden vorgenommen,  
um das Bruttokernergebnis zu ermitteln**

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 19 171	2 811	28		41	- 16 291
--------------------------------------------	----------	-------	----	--	----	----------

**Folgende Anpassungen wurden vorgenommen,  
um das operative Kernergebnis zu ermitteln**

Marketing & Verkauf	- 14 504				27	- 14 477
Forschung & Entwicklung	- 9 823	85	86		39	- 9 613
Administration & allgemeine Kosten	- 3 039				25	- 3 014
Übrige Erträge	1 358		- 53		- 506	799
Übrige Aufwendungen	- 2 204	4	198	331	404	- 1 267

**Folgende Anpassungen wurden vorgenommen,  
um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln**

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	600	259		18		877
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 92				44	- 48

<sup>1</sup> 2013 ohne die Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde.

<sup>2</sup> 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 259 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

<sup>3</sup> Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungen oder Wertaufholungen auf immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen, die vor allem im Zusammenhang mit der konzernweiten Rationalisierung von Produktionsstätten stehen.

<sup>4</sup> Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen, inklusive Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Übrigen Aufwendungen beinhalten die Integrationskosten für Alcon; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält Restrukturierungsaufwendungen in Bezug auf Roche.

<sup>5</sup> Übrige Sonderpositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten Restrukturierungskosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; Marketing & Verkauf beinhaltet Aufwendungen im Zusammenhang mit der Beendigung eines Co-Promotion-Vertrags; Forschung & Entwicklung beinhaltet auch eine Nettoerhöhung der bedingten Gegenleistungen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen; Administration & allgemeine Kosten beinhaltet ausserordentliche IT-Kosten; die Übrigen Erträge beinhalten Veräusserungsgewinne, die Auflösung einer Rückstellung bei Corporate, einen Ertrag aus der Änderung des Plans für medizinische Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und die Reduktion von Restrukturierungsrückstellungen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Zuführungen zu den Restrukturierungsrückstellungen, Rückstellungen für Rechtsfälle und Aufwendungen im Zusammenhang mit der Transformation der IT- und Finanzprozesse; Übriger Finanzertrag und -aufwand beinhaltet Abwertungsverluste in Höhe von USD 44 Millionen im Zusammenhang mit Venezuela.

<sup>6</sup> 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 steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig. Davon ausgenommen sind jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen des Ertrags aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 3,8 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 634 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen effektiven Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 16,5%.

<sup>7</sup> Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

### ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE UND KERNERGEBNISSE DES KONZERNES OHNE DIE EINHEIT FÜR BLUTTRANSFUSIONS DIAGNOSTIK 2013

	IFRS			Kernergebnisse		
	Ausgewiesene Konzern- ergebnisse 2013 Mio. USD	Veräusserte Blutdiagnostik Mio. USD	Konzern- ergebnisse ohne Diagnostik Mio. USD	Ausgewiesene Kernergebnisse des Konzerns 2013 Mio. USD.	Anpassungen betreffend veräusserte Blutdiagnostik zur Ermittlung der Kern- ergebnisse Mio. USD	Kernergebnisse des Konzerns ohne Diagnostik Mio. USD
2013						
<b>Nettoumsatz</b>	<b>57 920</b>	<b>- 565</b>	<b>57 355</b>	<b>57 920</b>	<b>- 565</b>	<b>57 355</b>
Andere Erlöse	911	- 212	699	911	- 212	699
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 19 608	437	- 19 171	- 16 673	382	- 16 291
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>39 223</b>	<b>- 340</b>	<b>38 883</b>	<b>42 158</b>	<b>- 395</b>	<b>41 763</b>
Marketing & Verkauf	- 14 549	45	- 14 504	- 14 522	45	- 14 477
Forschung & Entwicklung	- 9 852	29	- 9 823	- 9 642	29	- 9 613
Administration & allgemeine Kosten	- 3 060	21	- 3 039	- 3 035	21	- 3 014
Übrige Erträge	1 367	- 9	1 358	808	- 9	799
Übrige Aufwendungen	- 2 219	15	- 2 204	- 1 282	15	- 1 267
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>10 910</b>	<b>- 239</b>	<b>10 671</b>	<b>14 485</b>	<b>- 294</b>	<b>14 191</b>
<b>Reingewinn</b>	<b>9 292</b>	<b>- 148</b>	<b>9 144</b>	<b>12 533</b>	<b>- 182</b>	<b>12 351</b>

### ÜBERLEITUNG DES OPERATIVEN ERGEBNISSES DER SEGMENTE ZUM OPERATIVEN KERNERGEBNIS 2014 UND 2013

	Pharmaceuticals		Alcon	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Operatives Ergebnis IFRS</b>	<b>8 471</b>	<b>9 376</b>	<b>1 597</b>	<b>1 232</b>
Anpassung für veräusserte Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik				
<b>Operatives Ergebnis ohne Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik</b>	<b>8 471</b>	<b>9 376</b>	<b>1 597</b>	<b>1 232</b>
<b>Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten</b>	<b>276</b>	<b>278</b>	<b>2 064</b>	<b>1 989</b>
Wertminderungen				
Immaterielle Vermögenswerte	231	29	7	57
Sachanlagen im Zusammenhang mit der konzernweiten Rationalisierung von Produktionsstätten	23	1		
Übrige Sachanlagen	-8	28	-1	4
Finanzanlagen	20	16		
<b>Total Wertminderungen</b>	<b>266</b>	<b>74</b>	<b>6</b>	<b>61</b>
Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen				
– Gewinne				
– Aufwendungen	33			330
<b>Total akquisitionsbedingte Positionen, netto</b>	<b>33</b>			<b>330</b>
Übrige Sonderpositionen				
Ausserordentliche Veräusserungsgewinne	-237	-313		
Restrukturierung				
– Ertrag	-56	-40	-24	
– Aufwand	632	122	95	77
Positionen bezüglich Rechtsfällen				
– Ertrag				
– Aufwand	125	33		
Zusätzlicher Sonderertrag	-158	-70	-29	-56
Zusätzlicher Sonderaufwand	162	63	102	61
<b>Total übrige Sonderpositionen</b>	<b>468</b>	<b>-205</b>	<b>144</b>	<b>82</b>
<b>Total Anpassungen</b>	<b>1 043</b>	<b>147</b>	<b>2 214</b>	<b>2 462</b>
<b>Operatives Kernergebnis</b>	<b>9 514</b>	<b>9 523</b>	<b>3 811</b>	<b>3 694</b>
<b>Operative Kernmarge (%)</b>	<b>29,9</b>	<b>29,6</b>	<b>35,2</b>	<b>35,2</b>

Sandoz		Fortzuführende Geschäftsbereiche Corporate		Total fortzuführende Geschäftsbereiche		Total aufzugebende Geschäftsbereiche		Konzern	
2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>1 088</b>	<b>1 028</b>	<b>- 67</b>	<b>- 653</b>	<b>11 089</b>	<b>10 983</b>	<b>- 353</b>	<b>- 73</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>
							- 239		- 239
<b>1 088</b>	<b>1 028</b>	<b>- 67</b>	<b>- 653</b>	<b>11 089</b>	<b>10 983</b>	<b>- 353</b>	<b>- 312</b>	<b>10 736</b>	<b>10 671</b>
<b>400</b>	<b>409</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2 743</b>	<b>2 680</b>	<b>73</b>	<b>220</b>	<b>2 816</b>	<b>2 900</b>
39	20			277	106	405	8	682	114
				23	1	- 1	33	22	34
7	- 3	23	17	21	46	737		758	46
1		91	41	112	57		8	112	65
<b>47</b>	<b>17</b>	<b>114</b>	<b>58</b>	<b>433</b>	<b>210</b>	<b>1 141</b>	<b>49</b>	<b>1 574</b>	<b>259</b>
						- 876		- 876	
			1	33	331	196		229	331
			<b>1</b>	<b>33</b>	<b>331</b>	<b>- 680</b>		<b>- 647</b>	<b>331</b>
		- 294		- 531	- 313			- 531	- 313
- 3				- 83	- 40	- 7		- 90	- 40
21	2	1		749	201	28	25	777	226
						- 2		- 2	
	85	30		155	118			155	118
	- 4	- 315	- 75	- 502	- 205	- 81		- 583	- 205
18	4	105	114	387	242	24	2	411	244
<b>36</b>	<b>87</b>	<b>- 473</b>	<b>39</b>	<b>175</b>	<b>3</b>	<b>- 38</b>	<b>27</b>	<b>137</b>	<b>30</b>
<b>483</b>	<b>513</b>	<b>- 356</b>	<b>102</b>	<b>3 384</b>	<b>3 224</b>	<b>496</b>	<b>296</b>	<b>3 880</b>	<b>3 520</b>
<b>1 571</b>	<b>1 541</b>	<b>- 423</b>	<b>- 551</b>	<b>14 473</b>	<b>14 207</b>	<b>143</b>	<b>- 16</b>	<b>14 616</b>	<b>14 191</b>
<b>16,4</b>	<b>16,8</b>			<b>27,7</b>	<b>27,4</b>	<b>2,5</b>	<b>- 0,3</b>	<b>25,2</b>	<b>24,7</b>

# QUARTALSÜBERSICHT 2014 UND 2013

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2014	Q1	Q2	Q3	Q4	2013
<b>Nettoumsatz mit Dritten</b>	<b>14 022</b>	<b>14 637</b>	<b>14 704</b>	<b>14 633</b>	<b>57 996</b>	<b>14 016</b>	<b>14 488</b>	<b>14 338</b>	<b>15 078</b>	<b>57 920</b>
Andere Erlöse	217	554	269	240	1 280	190	216	220	285	911
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-4 723	-4 913	-5 096	-5 369	-20 101	-4 606	-4 780	-4 910	-5 312	-19 608
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>9 516</b>	<b>10 278</b>	<b>9 877</b>	<b>9 504</b>	<b>39 175</b>	<b>9 600</b>	<b>9 924</b>	<b>9 648</b>	<b>10 051</b>	<b>39 223</b>
Marketing & Verkauf	-3 457	-3 651	-3 405	-3 676	-14 189	-3 457	-3 657	-3 481	-3 954	-14 549
Forschung & Entwicklung	-2 432	-2 386	-2 372	-2 753	-9 943	-2 297	-2 439	-2 419	-2 697	-9 852
Administration & allgemeine Kosten	-765	-743	-695	-844	-3 047	-761	-731	-746	-822	-3 060
Übrige Erträge	1 133	214	344	689	2 380	369	264	172	562	1 367
Übrige Aufwendungen	-506	-617	-769	-1 748	-3 640	-558	-391	-503	-767	-2 219
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>3 489</b>	<b>3 095</b>	<b>2 980</b>	<b>1 172</b>	<b>10 736</b>	<b>2 896</b>	<b>2 970</b>	<b>2 671</b>	<b>2 373</b>	<b>10 910</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	216	187	938	579	1 920	111	174	161	154	600
Zinsaufwand	-168	-166	-182	-188	-704	-175	-175	-170	-163	-683
Übriger Finanzertrag und -aufwand	-25	-56	37	13	-31	7	5	-62	-42	-92
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>3 512</b>	<b>3 060</b>	<b>3 773</b>	<b>1 576</b>	<b>11 921</b>	<b>2 839</b>	<b>2 974</b>	<b>2 600</b>	<b>2 322</b>	<b>10 735</b>
Steuern	-544	-475	-533	-89	-1 641	-417	-426	-336	-264	-1 443
<b>Reingewinn Konzern</b>	<b>2 968</b>	<b>2 585</b>	<b>3 240</b>	<b>1 487</b>	<b>10 280</b>	<b>2 422</b>	<b>2 548</b>	<b>2 264</b>	<b>2 058</b>	<b>9 292</b>
Zuzurechnen:										
Aktionären der Novartis AG	2 941	2 555	3 223	1 491	10 210	2 398	2 516	2 232	2 029	9 175
Nicht beherrschenden Anteilen	27	30	17	-4	70	24	32	32	29	117
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	1,21	1,05	1,33	0,62	4,21	0,98	1,03	0,91	0,83	3,76
<b>Nettoumsatz mit Dritten nach Segmenten</b>										
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>7 807</b>	<b>8 199</b>	<b>7 925</b>	<b>7 860</b>	<b>31 791</b>	<b>7 877</b>	<b>8 121</b>	<b>7 893</b>	<b>8 323</b>	<b>32 214</b>
<b>Alcon</b>	<b>2 642</b>	<b>2 817</b>	<b>2 665</b>	<b>2 703</b>	<b>10 827</b>	<b>2 566</b>	<b>2 736</b>	<b>2 539</b>	<b>2 655</b>	<b>10 496</b>
<b>Sandoz</b>	<b>2 318</b>	<b>2 331</b>	<b>2 401</b>	<b>2 512</b>	<b>9 562</b>	<b>2 259</b>	<b>2 216</b>	<b>2 273</b>	<b>2 411</b>	<b>9 159</b>
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	<b>12 767</b>	<b>13 347</b>	<b>12 991</b>	<b>13 075</b>	<b>52 180</b>	<b>12 702</b>	<b>13 073</b>	<b>12 705</b>	<b>13 389</b>	<b>51 869</b>
Aufzugebende Geschäftsbereiche	1 255	1 290	1 713	1 558	5 816	1 314	1 415	1 633	1 689	6 051
<b>Nettoumsatz Konzern</b>	<b>14 022</b>	<b>14 637</b>	<b>14 704</b>	<b>14 633</b>	<b>57 996</b>	<b>14 016</b>	<b>14 488</b>	<b>14 338</b>	<b>15 078</b>	<b>57 920</b>
<b>Operatives Ergebnis nach Segmenten</b>										
<b>Pharmaceuticals</b>	<b>2 221</b>	<b>2 406</b>	<b>2 233</b>	<b>1 611</b>	<b>8 471</b>	<b>2 539</b>	<b>2 557</b>	<b>2 267</b>	<b>2 013</b>	<b>9 376</b>
<b>Alcon</b>	<b>380</b>	<b>471</b>	<b>381</b>	<b>365</b>	<b>1 597</b>	<b>412</b>	<b>397</b>	<b>251</b>	<b>172</b>	<b>1 232</b>
<b>Sandoz</b>	<b>282</b>	<b>244</b>	<b>272</b>	<b>290</b>	<b>1 088</b>	<b>251</b>	<b>259</b>	<b>242</b>	<b>276</b>	<b>1 028</b>
Fortzuführende Geschäftsbereiche Corporate	-68	63	-147	85	-67	-143	-180	-202	-128	-653
<b>Fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	<b>2 815</b>	<b>3 184</b>	<b>2 739</b>	<b>2 351</b>	<b>11 089</b>	<b>3 059</b>	<b>3 033</b>	<b>2 558</b>	<b>2 333</b>	<b>10 983</b>
Aufzugebende Geschäftsbereiche	674	-89	241	-1 179	-353	-163	-63	113	40	-73
<b>Operatives Ergebnis Konzern</b>	<b>3 489</b>	<b>3 095</b>	<b>2 980</b>	<b>1 172</b>	<b>10 736</b>	<b>2 896</b>	<b>2 970</b>	<b>2 671</b>	<b>2 373</b>	<b>10 910</b>
<b>Operatives Kernergebnis<sup>1</sup></b>	<b>3 657</b>	<b>3 797</b>	<b>3 840</b>	<b>3 322</b>	<b>14 616</b>	<b>3 651</b>	<b>3 692</b>	<b>3 555</b>	<b>3 293</b>	<b>14 191</b>
<b>Kernreingewinn<sup>1</sup></b>	<b>3 212</b>	<b>3 283</b>	<b>3 346</b>	<b>2 914</b>	<b>12 755</b>	<b>3 209</b>	<b>3 188</b>	<b>3 062</b>	<b>2 892</b>	<b>12 351</b>
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD) <sup>1</sup>	1,31	1,34	1,37	1,21	5,23	1,30	1,29	1,24	1,18	5,01

<sup>1</sup> 2013 ohne die Einheit für Bluttransfusionsdiagnostik, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde.

# JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2010–2014

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	2014	2013	2012	2011	2010
<b>Nettoumsatz mit Dritten</b>	<b>57 996</b>	<b>57 920</b>	<b>56 673</b>	<b>58 566</b>	<b>50 624</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 0,1	2,2	-3,2	15,7	14,4
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals	31 791	32 214	32 153	32 508	30 306
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -1,3	0,2	-1,1	7,3	7,1
Nettoumsatz Division Alcon	10 827	10 496	10 225	9 958	4 446
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 3,2	2,7	2,7	n. a.	n. a.
Nettoumsatz Division Sandoz	9 562	9 159	8 702	9 473	8 592
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 4,4	5,3	-8,1	10,3	14,7
Nettoumsatz aufzugebende Geschäftsbereiche Division Vaccines	1 537	1 987	1 858	1 996	2 918
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -22,6	6,9	-6,9	-31,6	20,4
Nettoumsatz aufzugebende Geschäftsbereiche Division Consumer Health	4 279	4 064	3 735	4 631	4 362
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 5,3	8,8	-19,3	6,2	6,4
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>	<b>11 193</b>	<b>10 780</b>	<b>11 526</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -1,6	-2,5	3,8	-6,5	15,5
In % des Nettoumsatzes	% 18,5	18,8	19,8	18,4	22,8
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 14,8	15,2	16,6	15,9	18,1
In % des durchschnittlichen Nettobetriebsvermögens	% 13,4	13,3	13,8	13,0	16,6
<b>Reingewinn</b>	<b>10 280</b>	<b>9 292</b>	<b>9 383</b>	<b>9 072</b>	<b>9 969</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 10,6	-1,0	3,4	-9,0	17,9
In % des Nettoumsatzes	% 17,7	16,0	16,6	15,5	19,7
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 14,1	12,9	13,9	13,4	15,7
<b>Dividenden der Novartis AG<sup>1</sup></b>	<b>6 384</b>	<b>6 810</b>	<b>6 100</b>	<b>6 030</b>	<b>5 368</b>
In % des Reingewinns <sup>2</sup>	% 63	74	66	67	55
<b>Geldfluss aus operativer Tätigkeit</b>	<b>13 897</b>	<b>13 174</b>	<b>14 194</b>	<b>14 309</b>	<b>14 067</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 5,5	-7,2	-0,8	1,7	15,4
In % des Nettoumsatzes	% 24,0	22,7	25,0	24,4	27,8
<b>Free Cashflow</b>	<b>10 762</b>	<b>9 945</b>	<b>11 383</b>	<b>12 503</b>	<b>12 346</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 8,2	-12,6	-9,0	1,3	30,7
In % des Nettoumsatzes	% 18,6	17,2	20,1	21,3	24,4
<b>Erwerb von Sachanlagen</b>	<b>2 847</b>	<b>3 064</b>	<b>2 698</b>	<b>2 167</b>	<b>1 678</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -7,1	13,6	24,5	29,1	-11,1
In % des Nettoumsatzes	% 4,9	5,3	4,8	3,7	3,3
<b>Abschreibungen auf Sachanlagen</b>	<b>1 652</b>	<b>1 755</b>	<b>1 704</b>	<b>1 728</b>	<b>1 363</b>
In % des Nettoumsatzes	% 2,8	3,0	3,0	3,0	2,7
<b>Forschung &amp; Entwicklung (Kern)</b>	<b>9 572</b>	<b>9 642</b>	<b>9 116</b>	<b>9 239</b>	<b>8 080</b>
In % des Nettoumsatzes	% 16,5	16,6	16,1	15,8	16,0
<b>Forschung &amp; Entwicklung (Kern), Division Pharmaceuticals</b>	<b>6 997</b>	<b>7 161</b>	<b>6 697</b>	<b>6 860</b>	<b>6 344</b>
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	% 22,0	22,2	20,8	21,1	20,9
<b>Total Vermögenswerte</b>	<b>125 387</b>	<b>126 254</b>	<b>124 191</b>	<b>117 468</b>	<b>123 318</b>
Liquidität	13 862	9 222	8 119	5 075	8 134
Eigenkapital	70 844	74 472	69 263	65 989	69 769
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital	0,29:1	0,24:1	0,28:1	0,31:1	0,33:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	1,39:1	1,16:1	1,16:1	1,04:1	1,08:1
<b>Nettobetriebsvermögen</b>	<b>77 393</b>	<b>83 268</b>	<b>80 870</b>	<b>81 143</b>	<b>84 622</b>
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -7,1	3,0	-0,3	-4,1	56,7
In % des Nettoumsatzes	% 133,4	143,8	142,7	138,5	167,2
<b>Personalaufwand</b>	<b>16 416</b>	<b>15 595</b>	<b>14 772</b>	<b>14 913</b>	<b>12 240</b>
In % des Nettoumsatzes	% 28,3	26,9	26,1	25,5	24,2
<b>Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente) am Jahresende</b>	<b>133 413</b>	<b>135 696</b>	<b>127 724</b>	<b>123 686</b>	<b>119 418</b>
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt der Vollzeitstellenäquivalente)	USD 431 022	439 754	450 841	481 818	461 788

<sup>1</sup> Dividende 2014: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 27. Februar 2015 stattfindenden Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Dritttaktionäre der Novartis AG ausbezahlt wurden.

<sup>2</sup> Basierend auf dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn.  
n. a. = nicht anwendbar

# NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

## KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2014 und 2013 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Nettoumsatz mit Dritten, fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	3	<b>52 180</b>	<b>51 869</b>
Umsatz mit aufzugebenden Geschäftsbereichen		239	221
<b>Nettoumsatz fortzuführende Geschäftsbereiche</b>	3	<b>52 419</b>	<b>52 090</b>
Andere Erlöse		1 215	626
Herstellungskosten der verkauften Produkte		- 17 345	- 16 579
<b>Bruttoergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>36 289</b>	<b>36 137</b>
Marketing & Verkauf		- 12 377	- 12 638
Forschung & Entwicklung		- 9 086	- 9 071
Administration & allgemeine Kosten		- 2 616	- 2 603
Übrige Erträge		1 391	1 205
Übrige Aufwendungen		- 2 512	- 2 047
<b>Operatives Ergebnis fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	3	<b>11 089</b>	<b>10 983</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	4	1 918	599
Zinsaufwand	5	- 704	- 683
Übriger Finanzertrag und -aufwand	5	- 31	- 92
<b>Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>12 272</b>	<b>10 807</b>
Steuern	6	- 1 545	- 1 498
<b>Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>10 727</b>	<b>9 309</b>
Reinverlust aufzugebender Geschäftsbereiche	30	- 447	- 17
<b>Reingewinn Konzern</b>		<b>10 280</b>	<b>9 292</b>
Zuzurechnen:			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		10 210	9 175
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		70	117
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche		4,39	3,76
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufzugebender Geschäftsbereiche		- 0,18	0,00
<b>Total Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</b>	<b>7</b>	<b>4,21</b>	<b>3,76</b>
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) fortzuführender Geschäftsbereiche		4,31	3,70
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD) aufzugebender Geschäftsbereiche		- 0,18	0,00
<b>Total Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</b>	<b>7</b>	<b>4,13</b>	<b>3,70</b>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

**KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNGEN**

(Für die am 31. Dezember 2014 und 2013 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Reingewinn</b>		<b>10 280</b>	<b>9 292</b>
<i>Übriges Gesamtergebnis, das letztendlich in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen wird:</i>			
Anpassung der Wertschriften an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	89	132
Anpassung der Absicherungen von Zahlungsströmen an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	21	41
Total Anpassung der Finanzinstrumente an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	110	173
Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.2	- 5	5
Währungsumrechnungsdifferenzen	8.3	- 2 220	676
Total der letztendlich in die Erfolgsrechnung übertragenen Positionen		- 2 115	854
<i>Übriges Gesamtergebnis, das nie in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen wird:</i>			
Versicherungsmathematische (Verluste)/Gewinne aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, nach Steuern	8.4	- 822	1 504
<b>Total Gesamtergebnis</b>		<b>7 343</b>	<b>11 650</b>
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG		7 274	11 538
Fortzuführende Geschäftsbereiche		7 820	11 512
Aufzugebende Geschäftsbereiche		- 546	26
Nicht beherrschenden Anteilen		69	112

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

**VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS**

(Für die am 31. Dezember 2014 und 2013 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Gewinn- rücklagen Mio. USD	Total Wert- anpassungen Mio. USD	Aus- gegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis Mio. USD	Nicht beherr- schende Anteile Mio. USD	Total Eigen- kapital Mio. USD
<b>Total Eigenkapital per 1. Januar 2013</b>		<b>1 001</b>	<b>- 92</b>	<b>70 220</b>	<b>- 1 992</b>	<b>69 137</b>	<b>126</b>	<b>69 263</b>
Reingewinn				9 175		9 175	117	9 292
Übriges Gesamtergebnis	8			5	2 358	2 363	- 5	2 358
<b>Total Gesamtergebnis</b>				<b>9 180</b>	<b>2 358</b>	<b>11 538</b>	<b>112</b>	<b>11 650</b>
Dividenden	9.1			- 6 100		- 6 100		- 6 100
Erwerb von eigenen Aktien	9.2		- 22	- 2 968		- 2 990		- 2 990
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	9.4		19	1 672		1 691		1 691
Aktienbasierte Vergütung	9.5		6	1 071		1 077		1 077
Auswirkungen Änderungen im Anteilsbesitz konsolidierter Gesellschaften	9.6			- 10		- 10		- 10
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.7						- 109	- 109
<b>Total übrige Eigenkapitalveränderungen</b>			<b>3</b>	<b>- 6 335</b>		<b>- 6 332</b>	<b>- 109</b>	<b>- 6 441</b>
<b>Total Eigenkapital per 31. Dezember 2013</b>		<b>1 001</b>	<b>- 89</b>	<b>73 065</b>	<b>366</b>	<b>74 343</b>	<b>129</b>	<b>74 472</b>
Reingewinn				10 210		10 210	70	10 280
Übriges Gesamtergebnis	8			- 5	- 2 931	- 2 936	- 1	- 2 937
<b>Total Gesamtergebnis</b>				<b>10 205</b>	<b>- 2 931</b>	<b>7 274</b>	<b>69</b>	<b>7 343</b>
Dividenden	9.1			- 6 810		- 6 810		- 6 810
Erwerb von eigenen Aktien	9.2		- 43	- 6 883		- 6 926		- 6 926
Verpflichtung zum Aktienrückkauf aus einem Aktienrückkaufplan	9.3			- 658		- 658		- 658
Erhöhung des Eigenkapitals aufgrund der Ausübung von Optionen und der Transaktionen mit Mitarbeitenden	9.4		23	2 377		2 400		2 400
Aktienbasierte Vergütung	9.5		6	1 137		1 143		1 143
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.7						- 120	- 120
<b>Total übrige Eigenkapitalveränderungen</b>			<b>- 14</b>	<b>- 10 837</b>		<b>- 10 851</b>	<b>- 120</b>	<b>- 10 971</b>
<b>Total Eigenkapital per 31. Dezember 2014</b>		<b>1 001</b>	<b>- 103</b>	<b>72 433</b>	<b>- 2 565</b>	<b>70 766</b>	<b>78</b>	<b>70 844</b>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

**KONSOLIDIERTE BILANZEN**

(Per 31. Dezember 2014 und 2013)

	Erläuterungen	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Vermögenswerte</b>			
<b>Anlagevermögen</b>			
Sachanlagen	10	15 983	18 197
Goodwill	11	29 311	31 026
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	11	23 832	27 841
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	4	8 432	9 225
Latente Steueransprüche	12	7 994	7 375
Finanzanlagen	13	1 720	1 523
Übrige langfristige Vermögenswerte	13	554	525
<b>Total Anlagevermögen fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>87 826</b>	<b>95 712</b>
<b>Umlaufvermögen</b>			
Vorräte	14	6 093	7 267
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	8 275	9 902
Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	16	839	2 535
Flüssige Mittel	16	13 023	6 687
Übriges Umlaufvermögen	17	2 530	3 392
<b>Total Umlaufvermögen fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>30 760</b>	<b>29 783</b>
Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	30	6 801	759
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>37 561</b>	<b>30 542</b>
<b>Total Vermögenswerte</b>		<b>125 387</b>	<b>126 254</b>
<b>Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
Aktienkapital	18	1 001	1 001
Eigene Aktien	18	- 103	- 89
Reserven		69 868	73 431
<b>Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG</b>		<b>70 766</b>	<b>74 343</b>
Nicht beherrschende Anteile		78	129
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>70 844</b>	<b>74 472</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>			
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>			
Finanzverbindlichkeiten	19	13 799	11 242
Latente Steuerschulden	12	6 099	6 904
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	20	7 672	7 268
<b>Total langfristige Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>27 570</b>	<b>25 414</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5 419	6 148
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	21	6 612	6 776
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		2 076	2 459
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	10 448	10 935
<b>Total kurzfristige Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>24 555</b>	<b>26 318</b>
Verbindlichkeiten aufzugebender Geschäftsbereiche	30	2 418	50
<b>Total kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		<b>26 973</b>	<b>26 368</b>
<b>Total Verbindlichkeiten</b>		<b>54 543</b>	<b>51 782</b>
<b>Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>		<b>125 387</b>	<b>126 254</b>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

**KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN**

(Für die am 31. Dezember 2014 und 2013 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Reingewinn fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>10 727</b>	<b>9 309</b>
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	23.1	6 725	7 179
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften und anderen		479	444
Erhaltene Zinsen		35	40
Bezahlte Zinsen		- 668	- 609
Übrige finanzielle Zahlungseingänge		553	55
Übrige finanzielle Zahlungsausgänge		- 24	- 22
Bezahlte Steuern <sup>1</sup>		- 2 179	- 2 054
<b>Geldfluss fortzuführender Geschäftsbereiche vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen</b>		<b>15 648</b>	<b>14 342</b>
Zahlungen aus Rückstellungen und andere zahlungswirksame Nettobewegungen der langfristigen Verbindlichkeiten		- 1 125	- 947
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und andere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	23.2	- 625	- 778
<b>Geldfluss aus operativer Tätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>13 898</b>	<b>12 617</b>
Geldfluss für/aus operative(r) Tätigkeit aufzugebender Geschäftsbereiche <sup>1</sup>		- 1	557
<b>Total Geldfluss aus operativer Tätigkeit</b>		<b>13 897</b>	<b>13 174</b>
Erwerb von Sachanlagen		- 2 624	- 2 903
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		60	48
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		- 780	- 475
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		246	96
Erwerb von Finanzanlagen		- 239	- 152
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen		431	313
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten		- 60	- 38
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten		2	15
Veräußerung/Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften		1 370	- 52
Erwerb von Geschäften	23.3	- 331	- 42
Erwerb von Wertschriften und Rohstoffen		- 169	- 278
Erlöse aus dem Verkauf von Wertschriften und Rohstoffen		2 086	249
<b>Geldfluss für Investitionstätigkeit fortzuführender Geschäftsbereiche</b>		<b>- 8</b>	<b>- 3 219</b>
Geldfluss aus/für Investitionstätigkeit aufzugebender Geschäftsbereiche <sup>1</sup>	23.4	889	- 133
<b>Total Geldfluss aus/für Investitionstätigkeit</b>		<b>881</b>	<b>- 3 352</b>
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		- 6 810	- 6 100
Erwerb eigener Aktien		- 6 915	- 2 930
Erlöse aus der Ausübung von Optionen und anderen Transaktionen mit eigenen Aktien		2 400	1 693
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		6 024	93
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 2 599	- 2 022
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 107	596
Auswirkung Änderungen im Anteilsbesitz konsolidierter Gesellschaften			4
Dividendenausschüttungen an nicht beherrschende Anteile und übrige Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit		- 140	- 103
<b>Geldfluss für Finanzierungstätigkeit</b>		<b>- 8 147</b>	<b>- 8 769</b>
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln, netto		- 295	82
<b>Nettoveränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>6 336</b>	<b>1 135</b>
Flüssige Mittel per 1. Januar		6 687	5 552
<b>Flüssige Mittel per 31. Dezember</b>		<b>13 023</b>	<b>6 687</b>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

<sup>1</sup> Im Jahr 2014 belief sich das Total der Steuerzahlungen des Konzerns auf USD 2,6 Milliarden. Darin enthalten sind Zahlungen in Höhe von USD 7 Millionen und USD 459 Millionen, die im Geldfluss aus operativer Tätigkeit bzw. aus Investitionstätigkeit aufzugebender Geschäftsbereiche enthalten sind.

# 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, 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 genannt werden die Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden, die für Novartis wesentlich sind, oder in Fällen, in denen die IFRS Alternativen anbieten, die von Novartis gewählte Option.

### 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.

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 Kapitalzurechnungsmethode (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.

### 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.

# 1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

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 gesamten Nutzungsdauer verwendet. Der entsprechende Abschreibungsaufwand wird in den Kosten der Funktionen erfasst, welche die Anlage nutzen.

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 Unternehmens gezahlte Entgelt den zugrunde liegenden beizulegenden Zeitwert des erworbenen identifizierbaren Nettovermögens übersteigt. Er wird geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet, die in der Regel mit den Berichtsegmenten 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 ausser Goodwill 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 beschrieben, 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. Da in den meisten Fällen keine direkt beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung stehen, um den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten zu ermitteln, wird dieser Wert 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 dem 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 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 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 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 Umsatzsteigerungsschätzungen in Höhe der Inflation oder darunter abstellt. Dabei kommen in der Regel wahrscheinlichkeitsgewichtete 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 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 Beteiligungsunternehmens erachtet. Im Zusammenhang mit einem Teilverkauf, einer neuen Finanzierungsrunde und einer unter oder über den Erwartungen liegenden Perfor-

# 1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

mance eines Beteiligungsunternehmens 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 Wechselkursgewinne und -verluste 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“ oder „Übrige Erträge“ 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 der 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.

Nicht den gesamten Wertveränderungen von derivativen Finanzinstrumenten können 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, einschliesslich darauf entfallender Umsatzsteuern und abzüglich der Anpassungen für geschätzte Erlösminderungen wie z.B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti, erfasst.

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ermittelt, 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 einem Unternehmenszusammenschluss müssen bedingte künftige Gegenleistungen an bisherige Eigentümer, die vertraglich festgelegte mögliche Beträge darstellen, als Verbindlichkeit ausgewiesen werden. Sie sind bei Novartis meist an Meilensteinzahlungen oder Lizenzgebühren für immaterielle Vermögenswerte geknüpft und werden als Finanzverbindlichkeit 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 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. 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. Wenn Produkte auf Wunsch des Kunden gelagert werden, wird der Umsatz erst erfasst, wenn die Produkte von dem Kunden geprüft und abgenommen wurden, wenn bei Verfall der Produkte kein Recht auf Rückgabe oder Wiederauffüllung besteht und wenn die Lagerkosten von dem Kunden zu normalen Geschäftsbedingungen bezahlt werden.

Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Regierungsbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes oder der Anreizgewährung als Umsatzreduktion 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

# 1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

(„Pay for Performance“) werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes als Umsatzreduktion 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 vernünftigerweise geschätzt werden kann. In Fällen, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat oder auf andere Art und Weise eine verlässliche Schätzung der erwarteten Retouren vornehmen kann, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Deren Ermittlung basiert auf dem erwarteten Retourenanteil, der auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung anderer relevanter Faktoren bestimmt und auf die 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 der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (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 (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter), einschliesslich zu Beginn zu leistender Anzahlungen und im weiteren Verlauf zu entrichtender Meilensteinzahlungen, werden aktiviert, ebenso wie Zahlungen für andere Vermögenswerte, wie z.B. Technologien für den Einsatz im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Werden an das Urheberunternehmen weitere Zahlungen geleistet, damit dieses die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fortsetzt, wird der Gegenstand der Zahlungen einer Bewertung unterzogen. Solche zusätzlichen Zahlungen werden als Aufwand erfasst, wenn sie als Entgelt für 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. In den seltenen Fällen, in denen im Zusammenhang mit der bedingten Zulassung Kosten über einen Zeitraum anfallen, der länger ist als der Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, werden die erwarteten Kosten der betreffenden Aktivitäten über den kürzeren Zeitraum, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird, als Aufwand erfasst. Daher werden die Kosten aller Aktivitäten, die für die Aufrechterhaltung einer bedingt oder bedingungslos erteilten Zulassung erforderlich sind, in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand verbucht.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden in die Position „Vermarktete Produkte“ übertragen, sobald das betreffende Projekt fertig entwickelt ist, und anschliessend über ihre Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben. Andere erworbene Technologien, die in den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen sind, werden 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 Erdienung 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

lidierten 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 der zugeteilten Aktieninstrumente werden nur vorgenommen, wenn ein Planteilnehmender die Dienstzeitbedingungen nicht erfüllt.

Verlässt ein Planteilnehmender 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.

# 1. Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden (Fortsetzung)

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 NovartisAktien 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 hin-

aus 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 AUFZUGEBENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN ZUSAMMENHÄNGENDE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

Langfristige Vermögenswerte werden als zur Veräusserung gehaltene oder mit aufzugebenden 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 IFRS-Standards und -Interpretationen, die für das am 1. Januar 2014 beginnende Geschäftsjahr anzuwenden sind, hatten keinen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung. Insbesondere der Einfluss von IFRIC 21 *Abgaben*, welche die Erfassung einer Verpflichtung zur Zahlung einer Abgabe regelt, wenn diese Verpflichtung in den Geltungsbereich von IAS 37 *Rückstellungen* fällt, war unbedeutend.

## NOCH NICHT ANZUWENDEnde VERÖFFENTLICHTE IFRS-STANDARDS

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 2017 beginnen, wobei eine vorzeitige Anwendung zulässig ist. Zurzeit prüft der Konzern den Einfluss der Einführung von IFRS 15.

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 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 aus aufzugebenden Geschäftsbereichen erfasst.

#### PHARMACEUTICALS – ÜBERNAHME VON CoStim PHARMACEUTICALS, INC.

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.

#### CORPORATE – VERÄUSSERUNG DER BETEILIGUNG AN LTS LOHMANN THERAPIE-SYSTEME AG (LTS)

Am 5. November 2014 veräußerte Novartis ihre Beteiligung in Höhe von 43% an LTS und realisierte einen Gewinn von rund

USD 0,4 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 der Übernahme waren nicht wesentlich.

#### BEDEUTENDE HÄNGIGE TRANSAKTIONEN TRANSAKTIONEN MIT ELI LILLY AND COMPANY

Am 22. April 2014 schloss Novartis eine Vereinbarung mit Eli Lilly and Company, USA (Lilly) ab, wonach Novartis ihren Geschäftsbereich Animal Health für etwa USD 5,4 Milliarden, die bei Abschluss in bar fällig sind, an Lilly veräußert. Diese Transaktion wurde am 1. Januar 2015 abgeschlossen und wird einen Vorsteuergewinn von rund USD 4,6 Milliarden ergeben.

#### TRANSAKTIONEN MIT GLAXOSMITHKLINE PLC

Am 22. April 2014 (bzw. 29. Mai 2014, nach entsprechenden Änderungen und Anpassungen) schloss Novartis die nachfolgend besprochenen Vereinbarungen mit GlaxoSmithKline plc, Grossbritannien (GSK) ab. Diese Transaktionen mit GSK sind voneinander abhängig und wurden im Dezember 2014 von den Aktionären von GSK genehmigt. Sie sind jedoch noch von anderen Bedingungen abhängig, unter anderem von der Erteilung regulatorischer Genehmigungen. Die Transaktionen werden voraussichtlich im ersten Halbjahr 2015 abgeschlossen.

#### Pharmaceuticals – Übernahme der Onkologieprodukte von GSK

Novartis hat vereinbart, die Onkologieprodukte von GSK für insgesamt USD 16 Milliarden in bar zu übernehmen. Bis zu USD 1,5 Milliarden dieser Barzahlung sind vom Erreichen bestimmter Meilensteine abhängig. Im Rahmen der Vereinbarung erhielt 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.

## 2. Bedeutende Transaktionen (Fortsetzung)

### Vaccines – Veräusserung des Impfstoffgeschäfts

Novartis hat vereinbart, ihren Geschäftsbereich Vaccines für bis zu USD 7,1 Milliarden plus Lizenzgebühren an GSK zu veräussern. Der Betrag von USD 7,1 Milliarden setzt sich aus einer bei Abschluss fälligen Zahlung von USD 5,25 Milliarden und bis zu USD 1,8 Milliarden an künftigen Meilensteinzahlungen zusammen. 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 abgeschlossen. Dieser Vereinbarung zufolge kann Novartis GSK einseitig zur Übernahme des gesamten oder einzelner Teil des Grippeimpfstoffgeschäfts für einen Betrag von bis zu USD 250 Millionen verpflichten (die „Put-Option auf das Grippeimpfstoffgeschäft“), falls die nachfolgend besprochene Veräusserung an CSL Limited, Australia („CSL“) nicht abgeschlossen wird. Die Optionsfrist dauert 18 Monate und beginnt – je nachdem, was früher ist – am Abschlussdatum der Transaktion mit GSK oder am 22. Oktober 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. Nach Abschluss der

Transaktion wird Novartis mit 36,5% an dem Joint Venture beteiligt sein und vier der elf Sitze in dessen Verwaltungsrat besetzen. Darüber hinaus wird Novartis die üblichen Minderheitenrechte sowie Austrittsrechte aufgrund eines vorab festgelegten marktbasierten Preismechanismus haben. Die Investition wird nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert.

### TRANSAKTION MIT CSL

Am 26. Oktober 2014 schloss Novartis eine Transaktion mit CSL ab, welche die Veräusserung des Grippeimpfstoffgeschäfts von Novartis für USD 275 Millionen an CSL vorsieht. Mit dem Abschluss dieser Transaktion wird in der zweiten Jahreshälfte 2015 gerechnet, sofern die Behörden alle notwendigen Bewilligungen erteilen.

Der Abschluss einer separaten Veräusserungsvereinbarung mit CSL führte dazu, dass das Geschäft mit Grippeimpfstoffen zu einer eigenständigen geldflussgenerierenden Einheit innerhalb der Division Vaccines wurde, und machte eine separate Bewertung der Nettovermögenswerte des Grippeimpfstoffgeschäfts erforderlich. Dies hatte die Erfassung einer ausserordentlichen Wertminderung von rund USD 1,1 Milliarden (vor Steuern) zur Folge, da der Buchwert des Nettovermögens des Grippeimpfstoffgeschäfts über dem von CSL zu bezahlenden Verkaufspreis von USD 275 Millionen lag.

### BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2013

2013 wurden keine bedeutenden Akquisitions- oder Veräusserungstransaktionen durchgeführt.

## 3. Gliederung der Kennzahlen 2014 und 2013

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in fünf Berichtssegmente unterteilt. Über die Aktivitäten der Einheit Corporate wird separat berichtet.

Die Berichtssegmente – mit Ausnahme von Consumer Health mit den beiden Divisionen OTC und Animal Health – werden im Einklang mit der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger des Unternehmens (Chief Operating Decision Maker), nämlich die Geschäftsleitung von Novartis, dargestellt. Die Geschäftsleitung von Novartis ist für die Verteilung der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung der Berichtssegmente verantwortlich.

Aufgrund der in Erläuterung 2 dargestellten bedeutenden hängigen Transaktionen hat Novartis die Finanzergebnisse für „aufzugebende“ 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 aufzugebenden Geschäftsbereiche umfassen:

- Vaccines: Humanimpfstoffe zur Krankheitsvorbeugung und die Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte, die am 9. Januar 2014 veräussert wurde (siehe Erläuterung 2). Davon ausgenommen sind bestimmte geistige Eigentumsrechte und damit verbundene andere Erlöse der Division Vaccines, die nun im Rahmen der fortzuführenden Geschäftsbereiche von Corporate ausgewiesen werden.
- Consumer Health: OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit). Diese beiden Divisionen werden separat geführt. Allerdings erreicht keine ein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Berichtssegment erfolgt.
- Corporate: bestimmte transaktionsbedingte und andere Aufwendungen im Zusammenhang mit der Portfoliotransformation

Unterstützt werden unsere Divisionen von Novartis Business Services und den Novartis Institutes for BioMedical Research.

- Die Novartis Business Services (NBS) wurden im Juli 2014 gegründet. Zurzeit werden die organisatorischen Strukturen für den damit verbundenen Transfer von über 7 000 Mitarbeitenden geschaffen, damit die NBS im Januar 2015 ihren Betrieb als Shared-Services-Organisation aufnehmen können.
- Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) wurden 2003 gegründet und haben ihren Hauptsitz in Cambridge, Massachusetts. Die NIBR unterstützen die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon bei ihren Forschungsaktivitäten.

Mit Ausnahme von Consumer Health werden unsere Berichtsegmente separat geführt, weil die Produkte, die sie erforschen, entwickeln, herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden.

Die Berichtsegmente werden im Folgenden erläutert:

Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von patentierten verschreibungspflichtigen Arzneimitteln und berichtet Ergebnisse für folgende Geschäftsbereiche: Onkologie, Allgemeinmedizin (bestehend aus allgemeinmedizinischen Medikamenten und etablierten Produkten) sowie Spezialmedizin (bestehend aus Augenheilkunde, Neurologie und integrierter Krankenhausversorgung).

Alcon erforscht, entdeckt, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte. Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet seine Produkte über die drei Geschäftseinheiten Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care an. Im Bereich Surgical entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Geräte, Instrumente, Einwegartikel und Intraokularlinsen für die Augen Chirurgie. 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 und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz gliedert sein globales Geschäft in die Bereiche Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika und 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 als Spezialgebiete Medikamente für das Herz-Kreislauf-

System, den Stoffwechsel, das zentrale Nervensystem und den Magen-Darm-Trakt sowie für Schmerz- und Hormontherapien. Im Bereich Antiinfektiva liefert Sandoz generische Antibiotika für einen breiten Kundenkreis sowie Arzneimittelwirkstoffe und Zwischenprodukte für die pharmazeutische Industrie weltweit. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte für andere Unternehmen. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Vaccines: Nach dem am 9. Januar 2014 erfolgten Abschluss des Verkaufs der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte an Grifols S.A. besteht das Segment fortan nur noch aus Vaccines. Vaccines erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft weltweit Humanimpfstoffe. Vor dem Abschluss des Verkaufs an Grifols S.A. hiess die Division Vaccines and Diagnostics. Diagnostics erforschte, entwickelte, vertrieb und verkaufte Bluttestprodukte.

Consumer Health umfasst die zwei Divisionen OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit). OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an und Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere.

Erträge und Aufwendungen im Zusammenhang mit Corporate beinhalten die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keinem Segment zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Vorsorgeverpflichtungen, Verpflichtungen zu Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden und Sponsorenverpflichtungen.

Die oben 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.

Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Segmente vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind daher hauptsächlich liquide Mittel (flüssige Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie laufende und latente Steuerschulden bzw. -ansprüche und nicht segmentspezifische Rückstellungen für Umweltsanierungen und Vorsorgeverpflichtungen.

### 3. Gliederung der Kennzahlen 2014 und 2013 (Fortsetzung)

#### GLIEDERUNG – KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(In Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Nettoumsatz mit Dritten</b>	<b>31 791</b>	<b>32 214</b>	<b>10 827</b>	<b>10 496</b>	<b>9 562</b>	<b>9 159</b>
Umsatz mit anderen Segmenten	262	202	49	50	286	294
<b>Nettoumsatz</b>	<b>32 053</b>	<b>32 416</b>	<b>10 876</b>	<b>10 546</b>	<b>9 848</b>	<b>9 453</b>
Andere Erlöse	629	497	34	27	12	18
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 6 889	- 6 655	- 5 193	- 4 900	- 5 751	- 5 476
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>25 793</b>	<b>26 258</b>	<b>5 717</b>	<b>5 673</b>	<b>4 109</b>	<b>3 995</b>
Marketing & Verkauf	- 8 178	- 8 514	- 2 474	- 2 452	- 1 725	- 1 672
Forschung & Entwicklung	- 7 331	- 7 242	- 928	- 1 042	- 827	- 787
Administration & allgemeine Kosten	- 1 009	- 1 051	- 613	- 589	- 376	- 374
Übrige Erträge	734	699	79	79	97	106
Übrige Aufwendungen	- 1 538	- 774	- 184	- 437	- 190	- 240
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>8 471</b>	<b>9 376</b>	<b>1 597</b>	<b>1 232</b>	<b>1 088</b>	<b>1 028</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	812				4	2
Zinsaufwand						
Übriger Finanzertrag und -aufwand						
<b>Gewinn vor Steuern</b>						
Steuern						
<b>Reingewinn</b>						
Zuzurechnen:						
<i>Aktionären der Novartis AG</i>						
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>						
Enthalten im Reingewinn <sup>1</sup> :						
Zinsertrag						
Abschreibungen auf Sachanlagen	- 856	- 822	- 307	- 319	- 317	- 307
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 287	- 284	- 2 080	- 1 999	- 403	- 411
Wertminderungen auf Sachanlagen, netto	- 15	- 29	1	- 4	- 7	3
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten, netto	- 231	- 29	- 7	- 57	- 39	- 20
Wertminderungen/Gewinne aus der Anpassung zum beizulegenden Zeitwert auf finanziellen Vermögenswerten	- 20	- 16			- 1	
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	- 433	- 88	- 64	- 71	- 4	- 3
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis und Alcon Aktienpläne	- 685	- 610	- 92	- 105	- 51	- 38

<sup>1</sup> Die Positionen in der Erfolgsrechnung spiegeln die auf der Seite 180 beschriebene Zuordnung zu fortzuführenden/aufzugebenden Geschäftsbereichen wider.

Corporate		Total fortzuführender Geschäftsbereiche		Total aufzugebender Geschäftsbereiche		Konzern Eliminationen		Total Konzern	
2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
		<b>52 180</b>	<b>51 869</b>	<b>5 816</b>	<b>6 051</b>			<b>57 996</b>	<b>57 920</b>
- 358	- 325	239	221	78	72	- 317	- 293		
<b>- 358</b>	<b>- 325</b>	<b>52 419</b>	<b>52 090</b>	<b>5 894</b>	<b>6 123</b>	<b>- 317</b>	<b>- 293</b>	<b>57 996</b>	<b>57 920</b>
540	84	1 215	626	65	285			1 280	911
488	452	- 17 345	- 16 579	- 3 073	- 3 322	317	293	- 20 101	- 19 608
<b>670</b>	<b>211</b>	<b>36 289</b>	<b>36 137</b>	<b>2 886</b>	<b>3 086</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39 175</b>	<b>39 223</b>
		- 12 377	- 12 638	- 1 812	- 1 911			- 14 189	- 14 549
		- 9 086	- 9 071	- 857	- 781			- 9 943	- 9 852
- 618	- 589	- 2 616	- 2 603	- 431	- 457			- 3 047	- 3 060
481	321	1 391	1 205	1 007	174	- 18	- 12	2 380	1 367
- 600	- 596	- 2 512	- 2 047	- 1 146	- 184	18	12	- 3 640	- 2 219
<b>- 67</b>	<b>- 653</b>	<b>11 089</b>	<b>10 983</b>	<b>- 353</b>	<b>- 73</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10 736</b>	<b>10 910</b>
1 102	597	1 918	599	2	1			1 920	600
		- 704	- 683					- 704	- 683
		- 31	- 92					- 31	- 92
		<b>12 272</b>	<b>10 807</b>	<b>- 351</b>	<b>- 72</b>			<b>11 921</b>	<b>10 735</b>
		- 1 545	- 1 498	- 96	55			- 1 641	- 1 443
		<b>10 727</b>	<b>9 309</b>	<b>- 447</b>	<b>- 17</b>			<b>10 280</b>	<b>9 292</b>
		10 654	9 189	- 444	- 14			10 210	9 175
		73	120	- 3	- 3			70	117
		33	34					33	34
- 106	- 106	- 1 586	- 1 554	- 66	- 201			- 1 652	- 1 755
- 5	- 4	- 2 775	- 2 698	- 77	- 278			- 2 852	- 2 976
- 23	- 17	- 44	- 47	- 736	- 33			- 780	- 80
		- 277	- 106	- 405	- 8			- 682	- 114
- 48	- 41	- 69	- 57		- 8			- 69	- 65
- 3	- 1	- 504	- 163	- 14	- 12			- 518	- 175
- 179	- 139	- 1 007	- 892	- 124	- 95			- 1 131	- 987

### 3. Gliederung der Kennzahlen 2014 und 2013 (Fortsetzung)

#### GLIEDERUNG – KONSOLIDIERTE BILANZEN

(In Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon	
	2014	2013	2014	2013
Vermögenswerte fortzuführender Geschäftsbereiche	25 657	26 633	42 494	43 761
Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche				
<b>Total Vermögenswerte</b>	<b>25 657</b>	<b>26 633</b>	<b>42 494</b>	<b>43 761</b>
Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche	- 10 532	- 11 209	- 2 709	- 2 659
Verbindlichkeiten aufzugebender Geschäftsbereiche				
<b>Total Verbindlichkeiten</b>	<b>- 10 532</b>	<b>- 11 209</b>	<b>- 2 709</b>	<b>- 2 659</b>
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>15 125</b>	<b>15 424</b>	<b>39 785</b>	<b>41 102</b>
Nettoschulden				
<b>Nettobetriebsvermögen</b>	<b>15 125</b>	<b>15 424</b>	<b>39 785</b>	<b>41 102</b>
Enthalten in Vermögenswerten und Verbindlichkeiten fortzuführender Geschäftsbereiche <sup>1</sup> :				
Total Sachanlagen	9 732	9 647	2 413	2 396
Zugang von Sachanlagen <sup>2</sup>	1 676	1 755	517	523
Total Goodwill und immaterielle Vermögenswerte	6 096	6 099	35 642	37 133
Zugang von Goodwill und immateriellen Vermögenswerten <sup>2</sup>	493	299	192	191
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	11	2		
Zugang von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	9	1		
Flüssige Mittel, Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente				
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente				
Laufende Ertragssteuer- und latente Steuerschulden				

<sup>1</sup> Die Positionen spiegeln die auf der Seite 180 beschriebene Zuordnung zu fortzuführenden Geschäftsbereichen wider. In den Bilanzbewegungen des Jahres 2013 nicht berücksichtigt ist einzig die veräusserte Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte.

<sup>2</sup> Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Grössen der fortzuführenden Geschäftsbereiche für die Berichtsperiode, die am 31. Dezember 2014 bzw. 2013 endete:

Land Mio. USD	Nettoumsatz <sup>1</sup>				Total ausgewählte langfristige Vermögenswerte <sup>2</sup>			
	2014	%	2013	%	2014	%	2013	%
Schweiz	658	1	625	1	34 399	44	37 337	43
USA	17 337	33	17 257	33	28 329	37	30 391	35
Deutschland	3 742	7	3 628	7	3 365	4	4 323	5
Japan	3 781	7	4 412	9	141		150	
Frankreich	2 638	5	2 779	5	228		309	
Übrige	24 024	47	23 168	45	11 096	15	13 779	17
<b>Konzern</b>	<b>52 180</b>	<b>100</b>	<b>51 869</b>	<b>100</b>	<b>77 558</b>	<b>100</b>	<b>86 289</b>	<b>100</b>
Europa	18 690	36	18 421	36	45 040	58	50 582	59
Amerika	22 218	43	21 984	42	30 074	39	33 391	39
Asien/Afrika/Australasien	11 272	21	11 464	22	2 444	3	2 316	2
<b>Konzern</b>	<b>52 180</b>	<b>100</b>	<b>51 869</b>	<b>100</b>	<b>77 558</b>	<b>100</b>	<b>86 289</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup> Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

<sup>2</sup> Total Sachanlagen, Goodwill, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften.

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfallen etwa 15% und auf den zweit- und drittgrössten 13% bzw. 6% des Nettoumsatzes (2013: 10%, 9% bzw. 7%). 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 2014 entfielen auf sie 11%, 8% bzw. 4% (2013: 9%, 7% bzw. 5%) der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Sandoz		Vaccines		Consumer Health		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total Konzern	
2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
18 771	20 144		4 724		2 634	31 664	27 599	118 586	125 495
		3 710	759	2 684		407		6 801	759
<b>18 771</b>	<b>20 144</b>	<b>3 710</b>	<b>5 483</b>	<b>2 684</b>	<b>2 634</b>	<b>32 071</b>	<b>27 599</b>	<b>125 387</b>	<b>126 254</b>
- 3 449	- 3 275		- 730		- 957	- 35 435	- 32 902	- 52 125	- 51 732
		- 715	- 50	- 922		- 781		- 2 418	- 50
<b>- 3 449</b>	<b>- 3 275</b>	<b>- 715</b>	<b>- 780</b>	<b>- 922</b>	<b>- 957</b>	<b>- 36 216</b>	<b>- 32 902</b>	<b>- 54 543</b>	<b>- 51 782</b>
<b>15 322</b>	<b>16 869</b>	<b>2 995</b>	<b>4 703</b>	<b>1 762</b>	<b>1 677</b>	<b>- 4 145</b>	<b>- 5 303</b>	<b>70 844</b>	<b>74 472</b>
						6 549	8 796	6 549	8 796
<b>15 322</b>	<b>16 869</b>	<b>2 995</b>	<b>4 703</b>	<b>1 762</b>	<b>1 677</b>	<b>2 404</b>	<b>3 493</b>	<b>77 393</b>	<b>83 268</b>
3 123	3 304		1 608		453	715	789	15 983	18 197
531	500		106		79	180	190	2 904	3 153
11 378	12 640		2 534		786	27	- 325	53 143	58 867
110	31		1		31	4	17	799	570
16	19		1			8 405	9 203	8 432	9 225
						21	54	30	55
						13 862	9 222	13 862	9 222
						20 411	18 018	20 411	18 018
						8 175	9 363	8 175	9 363

### 3. Gliederung der Kennzahlen 2014 und 2013 (Fortsetzung)

#### NETTOUMSATZ VON PHARMACEUTICALS NACH GESCHÄFTSBEREICHEN

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung USD %
<b>Allgemeinmedizin</b>			
<i>Arcapta Neohaler/Onbrez Breezhaler</i>	220	192	15
<i>Seebri Breezhaler</i>	146	58	152
<i>Ultibro Breezhaler</i>	118	6	n.a.
<b>Zwischentotal COPD<sup>1</sup> Portfolio</b>	<b>484</b>	<b>256</b>	<b>89</b>
<i>Galvus</i>	1 224	1 200	2
<i>Xolair<sup>2</sup></i>	777	613	27
<i>TOBI</i>	281	387	-27
Übrige	46	40	15
<b>Total strategische Produkte</b>	<b>2 812</b>	<b>2 496</b>	<b>13</b>
<i>Diovan</i>	2 345	3 524	-33
<i>Exforge</i>	1 396	1 456	-4
<i>Rasilez/Tekturna</i>	207	290	-29
Übrige	1 201	1 312	-8
<b>Total Etablierte Medikamente</b>	<b>5 149</b>	<b>6 582</b>	<b>-22</b>
<b>Total Produkte Allgemeinmedizin</b>	<b>7 961</b>	<b>9 078</b>	<b>-12</b>
<b>Onkologie</b>			
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 746	4 693	1
<i>Tasigna</i>	1 529	1 266	21
<b>Zwischentotal Geschäftsbereich Bcr-Abl</b>	<b>6 275</b>	<b>5 959</b>	<b>5</b>
<i>Sandostatin</i>	1 650	1 589	4
<i>Votubia/Afinitor</i>	1 575	1 309	20
<i>Exjade</i>	926	893	4
<i>Femara</i>	380	384	-1
<i>Jakavi</i>	279	163	71
<i>Zometa</i>	264	600	-56
<i>Proleukin</i>	74	91	-19
<i>Zykadia</i>	31	0	n.a.
Übrige	249	228	9
<b>Total Produkte Onkologie</b>	<b>11 703</b>	<b>11 216</b>	<b>4</b>
<b>Spezialmedizin – Neurologie</b>			
<i>Gilenya</i>	2 477	1 934	28
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	1 009	1 032	-2
<i>Comtan/Stalevo</i>	371	401	-7
<i>Extavia</i>	177	159	11
Übrige	66	78	-15
<b>Total strategische Produkte</b>	<b>4 100</b>	<b>3 604</b>	<b>14</b>
Etablierte Produkte	409	444	-8
<b>Total Produkte Neurologie</b>	<b>4 509</b>	<b>4 048</b>	<b>11</b>

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	Veränderung USD %
<b>Spezialmedizin – Augenheilmittel</b>			
<i>Lucentis</i>	2 441	2 383	2
Übrige	63	61	3
<b>Total Produkte Augenheilmittel</b>	<b>2 504</b>	<b>2 444</b>	<b>2</b>
<b>Spezialmedizin – integrierte Krankenhausversorgung</b>			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	684	750	-9
<i>Myfortic</i>	543	637	-15
<i>Certican/Zortress</i>	327	249	31
<i>Ilaris</i>	199	119	67
Übrige	173	169	2
<b>Total strategische Produkte</b>	<b>1 926</b>	<b>1 924</b>	<b>0</b>
Everolimus Stent	205	247	-17
Etablierte Produkte	981	1 112	-12
<b>Total Produkte integrierte Krankenhausversorgung</b>	<b>3 112</b>	<b>3 283</b>	<b>-5</b>
<b>Etablierte Medikamente – weitere Produkte</b>			
<i>Voltaren (ohne andere Divisionen)</i>	632	675	-6
<i>Ritalin/Focalin</i>	492	594	-17
<i>Tegretol</i>	346	342	1
<i>Trileptal</i>	265	257	3
<i>Foradil</i>	175	205	-15
Übrige	92	72	28
<b>Total weitere Produkte</b>	<b>2 002</b>	<b>2 145</b>	<b>-7</b>
<b>Total strategische Produkte</b>	<b>23 045</b>	<b>21 684</b>	<b>6</b>
Total etablierte und weitere Produkte	8 746	10 530	-17
<b>Total Nettoumsatz Division</b>	<b>31 791</b>	<b>32 214</b>	<b>-1</b>

<sup>1</sup> Chronisch obstruktive Lungenerkrankung.

<sup>2</sup> Der Nettoumsatz beinhaltet die *Xolair* Umsätze aller Indikationen (d.h. *Xolair* SAA und *Xolair* CSU, die vom Bereich integrierte Krankenhausversorgung gesteuert werden).

n.a. = nicht anwendbar

Das Produktportfolio anderer Segmente war 2014 und 2013 breit gestreut.

## 4. Assoziierte Gesellschaften

	Einfluss auf den Reingewinn		Einfluss auf das Übrige Gesamtergebnis		Einfluss auf das Total Gesamtergebnis	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	599	604	- 51	- 37	548	567
Idenix Pharmaceuticals, Inc., USA	812				812	
LTS Lohmann Therapie-Systeme AG, Deutschland	436	31		- 6	436	25
Übrige	71	- 36	20	11	91	- 25
<b>Assoziierte Gesellschaften fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	<b>1 918</b>	<b>599</b>	<b>- 31</b>	<b>- 32</b>	<b>1 887</b>	<b>567</b>
Assoziierte Gesellschaften aufzubegebender Geschäftsbereiche	2	1			2	1
<b>Total Konzern</b>	<b>1 920</b>	<b>600</b>	<b>- 31</b>	<b>- 32</b>	<b>1 889</b>	<b>568</b>

Novartis hält eine wesentliche Beteiligung an der Roche Holding AG, Basel (Roche), und bestimmte andere kleinere Beteiligungen, die als assoziierte Gesellschaften bilanziert werden.

	Bilanzwert	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	8 159	8 982
Übrige	273	243
<b>Total</b>	<b>8 432</b>	<b>9 225</b>

### ROCHE HOLDING AG

Am 31. Dezember 2014 und 2013 betrug die Beteiligung des Konzerns an Roche 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,3% der am 31. Dezember 2014 ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheine von Roche entspricht (2013: 6,3%).

Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Novartis Konzernrechnung jeweils noch keine aktuellen Finanzdaten von Roche vorliegen, 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 2015 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 2013 endende Berichtsjahr und für die sechs Monate bis zum 30. Juni 2014, da für das gesamte Geschäftsjahr 2014 noch keine Daten vorliegen:

	Kurzfristige Vermögenswerte Mrd. CHF	Langfristige Vermögenswerte Mrd. CHF	Kurzfristige Verbindlichkeiten Mrd. CHF	Langfristige Verbindlichkeiten Mrd. CHF
31. Dezember 2013	29,2	54,9	15,8	25,2
30. Juni 2014	28,0	54,5	17,9	24,6

	Umsatz Mrd. CHF	Reingewinn Mrd. CHF	Übriges Gesamtergebnis Mrd. CHF	Total Gesamtergebnis Mrd. CHF
31. Dezember 2013	46,8	8,5	- 0,6	7,9
30. Juni 2014	23,0	4,2	- 0,6	3,6

Eine Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Erwerbs der Beteiligung. Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2014 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten Nettovermögen von Roche	2 461
Anteil von Novartis an den neu bewerteten immateriellen Vermögenswerten	1 226
Impliziter Novartis Goodwill	2 877
<b>Aktueller Wert des Anteils am identifizierbaren Nettovermögen und Goodwill</b>	<b>6 564</b>
Kumulierte Anpassungen aufgrund Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen abzüglich erhaltener Dividenden	1 595
<b>Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2014</b>	<b>8 159</b>

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus vermarkteten Produkten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Im Jahr 2014 beliefen sich die im Zusammenhang mit der Gewinnausschüttung 2013 von Roche erhaltenen Dividenden auf USD 473 Millionen (2013: USD 413 Millionen im Zusammenhang mit der Gewinnausschüttung 2012).

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2014 und 2013 wirkt sich wie folgt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung aus:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	813	817
Anpassungen aus dem Vorjahr	- 56	- 59
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 45 Millionen (2013: USD 45 Millionen)	- 158	- 154
<b>Einfluss auf den Reingewinn</b>	<b>599</b>	<b>604</b>

Am 31. Dezember 2014 betrug der börsennotierte Marktwert des Anteils von Novartis an Roche (Reuters-Symbol: RO.S) USD 14,4 Milliarden (2013: USD 14,8 Milliarden).

## 4. Assoziierte Gesellschaften (Fortsetzung)

### ANDERE ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

2014 wurden die Beteiligungen von 22% an Idenix Pharmaceuticals, Inc. und 43% an LTS Lohmann Therapie-Systeme AG verkauft, wobei Gewinne von USD 812 Millionen und USD 421 Millionen realisiert wurden. Hinzu kommt ein 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

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Zinsaufwand	- 701	- 664
Aufwand aufgrund Diskontierung langfristiger Verbindlichkeiten	- 3	- 19
<b>Total Zinsaufwand</b>	<b>- 704</b>	<b>- 683</b>

### ÜBRIGER FINANZERTRAG UND -AUFWAND

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Zinsertrag	33	34
Dividendertrag	1	1
Nettokapital(-verluste)/-gewinne auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 2	28
Nettokapitalverluste auf flüssigen Mitteln		- 1
Ertrag aus Termingeschäften und Optionen	1	2
Wertminderungen auf Rohstoffen und zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften		- 14
Übriger Finanzaufwand	- 25	- 20
Monetärer Verlust aus der Rechnungslegung für Hochinflation	- 61	- 32
Währungsergebnis, netto	22	- 90
<b>Total übriger Finanzertrag und -aufwand</b>	<b>- 31</b>	<b>- 92</b>

## 6. Steuern

### GEWINN VOR STEUERN

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Schweiz	5 245	5 435
Ausland	7 027	5 372
<b>Total Gewinn vor Steuern fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	<b>12 272</b>	<b>10 807</b>
Total Verlust vor Steuern aufzugebender Geschäftsbereiche	- 351	- 72
<b>Gewinn vor Steuern Konzern</b>	<b>11 921</b>	<b>10 735</b>

### LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Schweiz	- 661	- 524
Ausland	- 1 952	- 1 793
<b>Total laufender Ertragssteueraufwand fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	<b>- 2 613</b>	<b>- 2 317</b>
Schweiz	309	160
Ausland	759	659
<b>Total latenter Steuerertrag fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	<b>1 068</b>	<b>819</b>
<b>Total Ertragssteueraufwand fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	<b>- 1 545</b>	<b>- 1 498</b>
Total Ertragssteuer(-aufwand)/-ertrag aufzugebender Geschäftsbereiche	- 96	55
<b>Total Ertragssteueraufwand Konzern</b>	<b>- 1 641</b>	<b>- 1 443</b>

### 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:

	2014 %	2013 %
Erwarteter Steuersatz	11,7	12,9
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	2,9	3,4
Verwendung von steuerlichen Verlust- vorträgen aus früheren Berichtsperioden	- 0,3	- 0,1
Auswirkungen von zu reduzierten Sätzen versteuertem Ertrag	- 0,6	- 0,1
Auswirkungen von Steuergutschriften und -abzügen	- 1,8	- 2,0
Auswirkungen von Abschreibungen latenter Steueransprüche		0,1
Auswirkung von Steuersatzänderungen auf die Eröffnungsbilanz		- 0,2
Auswirkungen von 2017 auslaufenden Steuervorteilen	- 0,8	- 0,7
Auswirkungen von Wertaufholungen von Beteiligungen an konsolidierten Gesellschaften	0,9	
Vorjahres- und übrige Positionen	0,6	0,6
<b>Effektiver Steuersatz fortzuführender Geschäftsbereiche</b>	<b>12,6</b>	<b>13,9</b>
Effektiver Steuersatz aufzugebender Geschäftsbereiche	- 27,4	76,4
<b>Effektiver Steuersatz Konzern</b>	<b>13,8</b>	<b>13,4</b>

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2014 und 2013 um USD 34 Millionen bzw. USD 13 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.

	2014	2013
<b>Unverwässerter Gewinn pro Aktie</b>		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 426	2 441
<b>Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)</b>		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	10 654	9 189
– Aufzugebende Geschäftsbereiche	– 444	– 14
<b>– Total</b>	<b>10 210</b>	<b>9 175</b>
<b>Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</b>		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	4,39	3,76
– Aufzugebende Geschäftsbereiche	– 0,18	0,00
<b>– Total</b>	<b>4,21</b>	<b>3,76</b>

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.

	2014	2013
<b>Verwässerter Gewinn pro Aktie</b>		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 426	2 441
Anpassung um in der Erdienung befindliche gesperrte Aktieneinheiten und Verwässerungseffekt von Aktienoptionen (in Mio.)	44	38
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio.)	2 470	2 479
<b>Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)</b>		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	10 654	9 189
– Aufzugebende Geschäftsbereiche	– 444	– 14
<b>– Total</b>	<b>10 210</b>	<b>9 175</b>
<b>Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</b>		
– Fortzuführende Geschäftsbereiche	4,31	3,70
– Aufzugebende Geschäftsbereiche	– 0,18	0,00
<b>– Total</b>	<b>4,13</b>	<b>3,70</b>

2013 und 2014 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 leistungs-

orientierten Vorsorgeplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden sowie Währungsumrechnungsdifferenzen nach Abzug der Steuern.

Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Wechselkurs- und Zinssatzänderungen vom Management nicht beeinflusst werden können.

Die folgende Tabelle fasst die den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Wertanpassungen und Währungsumrechnungseffekte zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absicherungen von Zahlungsströmen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen Mio. USD	Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen Mio. USD	Total Wertanpassungen Mio. USD
<b>Wertanpassungen per 1. Januar 2013</b>	<b>212</b>	<b>- 100</b>	<b>- 6 048</b>	<b>3 944</b>	<b>- 1 992</b>
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	132	41			173
Versicherungsmathematische Gewinne (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen <sup>1</sup>			1 504		1 504
Währungsumrechnungsdifferenzen <sup>2</sup>				681	681
<b>Total Wertanpassungen 2013</b>	<b>132</b>	<b>41</b>	<b>1 504</b>	<b>681</b>	<b>2 358</b>
<b>Wertanpassungen per 31. Dezember 2013</b>	<b>344</b>	<b>- 59</b>	<b>- 4 544</b>	<b>4 625</b>	<b>366</b>
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	89	21			110
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen <sup>1</sup>			- 822		- 822
Währungsumrechnungsdifferenzen <sup>2</sup>				- 2 219	- 2 219
<b>Total Wertanpassungen 2014</b>	<b>89</b>	<b>21</b>	<b>- 822</b>	<b>- 2 219</b>	<b>- 2 931</b>
<b>Wertanpassungen per 31. Dezember 2014</b>	<b>433</b>	<b>- 38</b>	<b>- 5 366</b>	<b>2 406</b>	<b>- 2 565</b>

<sup>1</sup> Versicherungsmathematische Verluste (netto) in Höhe von USD 65 Millionen (2013: USD 39 Millionen versicherungsmathematische Gewinne [netto]) entfallen auf aufzugebende Geschäftsbereiche.

<sup>2</sup> Kumulierte Währungsumrechnungsverluste in Höhe von USD 37 Millionen (2013: Gewinne in Höhe von USD 1 Million) entfallen auf aufzugebende Geschäftsbereiche.

8.1) Die Anpassungen der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2014 und 2013 wie folgt zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absicherungen von Zahlungsströmen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2014</b>	<b>344</b>	<b>- 59</b>	<b>285</b>
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
<b>Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode</b>	<b>89</b>	<b>21</b>	<b>110</b>
<b>Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2014</b>	<b>433</b>	<b>- 38</b>	<b>395</b>

## 8. Veränderungen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung (Fortsetzung)

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2013</b>	<b>212</b>	<b>- 100</b>	<b>112</b>
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	3		3
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	204		204
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	7		7
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	- 46		- 46
– übrigen verkauften Finanzanlagen	- 74		- 74
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Finanzanlagen	65		65
Latente Steuern auf obige Positionen	- 27	- 3	- 30
<b>Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode</b>	<b>132</b>	<b>41</b>	<b>173</b>
<b>Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2013</b>	<b>344</b>	<b>- 59</b>	<b>285</b>

8.2) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG. 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 5 Millionen (2013: Ertrag von USD 5 Millionen).

8.3) Aufgrund der Liquidation einer Konzerngesellschaft wurde im Jahr 2013 ein Gewinn von USD 1 Million aus den kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in das Finanzergebnis umgebucht. 2014 wurden keine Gewinne oder Verluste aus kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in das Finanzergebnis umgebucht.

2014 wurden Währungsumrechnungsverluste von assoziierten Gesellschaften in Höhe von USD 31 Millionen erfasst (2013: Verlust von USD 43 Millionen).

8.4) Neubewertungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	- 999	1 977
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	- 235	163
Steuern auf obige Positionen	412	- 636
<b>Total nach Steuern</b>	<b>- 822</b>	<b>1 504</b>

8.5) Die folgende Tabelle zeigt die Beiträge assoziierter Gesellschaften zum übrigen Gesamtergebnis:

Erläuterungen	2014 USD Mio.	2013 USD Mio.
Auf assoziierte Gesellschaften entfallende Anpassungen zum beizulegenden Zeitwert	5	6
Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8,2	5
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 31	- 43
<b>Auf assoziierte Gesellschaften entfallendes übriges Gesamtergebnis</b>	<b>4</b>	<b>- 32</b>

## 9. Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals

9.1) An der Generalversammlung 2014 wurde für das am 31. Dezember 2013 endende Geschäftsjahr eine Dividende von CHF 2,45 pro Aktie genehmigt. Dies führte 2014 zu einer Dividendenzahlung in Höhe von insgesamt USD 6,8 Milliarden (2013: USD 6,1 Milliarden bei einer Dividende von CHF 2,30 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) 2014 wurden insgesamt 79,2 Millionen Aktien im Wert von USD 6,9 Milliarden (2013: 40,3 Millionen Aktien für USD 3,0 Milliarden) gekauft. Dies umfasste den Kauf von 46,8 Millionen Aktien im Wert von USD 4,1 Milliarden (2013: 33,3 Millionen Aktien für USD 2,5 Milliarden) über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange. Zudem wurden im Rahmen des im November 2013 angekündigten Aktienrückkaufs und über die zweite Handelslinie der SIX Swiss Exchange 27,0 Millionen Aktien im Wert von USD 2,4 Milliarden (2013: 2,2 Millionen Aktien für USD 170 Millionen) erworben. Diese sind zur Vernichtung bestimmt. Darüber hinaus wurden 5,4 Millionen Aktien im Wert von USD 473 Millionen von Mitarbeitenden gekauft (2013: 4,8 Millionen Aktien für USD 356 Millionen).

9.3) 2014 einigte sich Novartis mit einer Drittpartei auf einen Aktienrückkauf-Handelsplan zum Rückkauf von Aktien im Namen des Konzerns im Rahmen unwiderruflicher nicht diskretionärer Vereinbarungen. Per Dezember 2014 belief sich die Verpflichtung im Rahmen dieses Handelsplans auf USD 658 Millionen (2013: null). Dieser Betrag entspricht den im Rahmen eines Handelsplans erwarteten Aktienrückkäufen durch eine Drittpartei über einen rollierenden Zeitraum von 90 Tagen. Dieser Handelsplan läuft am 30. November 2015 aus.

9.4) 41,4 Millionen Aktien wurden als Folge ausgeübter Optionen im Zusammenhang mit Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen und der Lieferung eigener Aktien ausgegeben, was USD 2,4 Milliarden beitrug (2013: 34,3 Millionen Aktien für USD 1,7 Milliarden). Aufgrund des Ausübungspreises der ausgeübten Optionen lag der durchschnittliche Aktienkurs der ausgegebenen Aktien deutlich unter dem Marktpreis.

9.5) 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 2014 wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente 10,3 Millionen Aktien an Mitarbeitende übertragen (2013: 11,5 Millionen Aktien). Steuervorteile aus steuerlich abzugsfähigen Beträgen, die den in der Erfolgsrechnung erfassten Aufwand übersteigen, werden ebenfalls dem Eigenkapital gutgeschrieben.

9.6) 2013 wurden zusätzliche Anteile an Konzerngesellschaften erworben. Die Verringerung des Eigenkapitals um USD 10 Millionen stellt den Betrag dar, um den der bezahlte Betrag den für die erworbenen nicht beherrschenden Anteile erfassten Betrag übersteigt. 2014 fand keine derartige Transaktion statt.

9.7) Die Veränderung nicht beherrschender Anteile an Konzerngesellschaften führte zu einem Rückgang des konsolidierten Eigenkapitals um USD 120 Millionen (2013: Rückgang um USD 109 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
<b>2014</b>					
<b>Anschaffungskosten</b>					
<b>1. Januar</b>	<b>920</b>	<b>12 933</b>	<b>3 635</b>	<b>17 813</b>	<b>35 301</b>
Anschaffungskosten für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	- 115	- 1 175	- 445	- 1 597	- 3 332
Umgliederungen <sup>1</sup>		455	- 1 291	836	
Zugänge <sup>2</sup>	5	113	2 397	389	2 904
Abgänge und Ausbuchungen <sup>3</sup>	- 8	- 127	- 15	- 544	- 694
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 58	- 887	- 296	- 1 510	- 2 751
<b>31. Dezember</b>	<b>744</b>	<b>11 312</b>	<b>3 985</b>	<b>15 387</b>	<b>31 428</b>
<b>Abschreibungen kumuliert</b>					
<b>1. Januar</b>	<b>- 29</b>	<b>- 5 560</b>	<b>- 29</b>	<b>- 11 486</b>	<b>- 17 104</b>
Abschreibungen kumuliert für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	1	377	4	827	1 209
Abschreibungsaufwand <sup>4</sup>	- 3	- 450		- 1 133	- 1 586
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen <sup>3</sup>	1	91		464	556
Wertminderungen	- 1	- 10	- 37	- 18	- 66
Auflösung von Wertminderungen			21	1	22
Währungsumrechnungsdifferenzen	1	459	4	1 060	1 524
<b>31. Dezember</b>	<b>- 30</b>	<b>- 5 093</b>	<b>- 37</b>	<b>- 10 285</b>	<b>- 15 445</b>
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>714</b>	<b>6 219</b>	<b>3 948</b>	<b>5 102</b>	<b>15 983</b>
<b>Versicherter Wert per 31. Dezember</b>					<b>35 534</b>
<b>Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen</b>					<b>1</b>
<b>Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen</b>					<b>826</b>
<sup>1</sup> Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.					
<sup>2</sup> Die Zugänge in den aufzugebenden Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfoliotransformation am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 50 Millionen.					
<sup>3</sup> Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.					
<sup>4</sup> Die Abschreibungen aufzugebender Geschäftsbereiche im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfoliotransformation am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 66 Millionen.					

Dem Konzern wurden in den USA staatliche Zuwendungen zum Bau einer Produktionsanlage für Grippeimpfstoffe zugesprochen, die unter den aufzugebenden Geschäftsbereichen ausgewiesen wird. Die Verträge umfassten eine Kostenrückerstattung von maximal USD 330 Millionen für Bautätigkeiten und Ausrüstung, wovon USD 284 Millionen bis zum 31. Dezember 2014 eingingen (2013: USD 260 Millionen). Diese Zuwendungen werden bei der Ermittlung des Bilanzwerts der Anlagen abgezogen, da der Eingang der Mittel relativ sicher ist. Es bestehen keine belastenden Verträge oder unerfüllten Bedingungen im Zusammenhang mit dieser Zuwendung.

Die Wertaufholungen im Jahr 2013 standen vorwiegend im Zusammenhang mit den zuvor wertberichtigten Maschinen und übrigen Betriebseinrichtungen, die ursprünglich für die Produktion von Aliskiren genutzt wurden und für die nun ein alternativer Verwendungszweck gefunden wurde.

Die Finanzierungskosten im Zusammenhang mit neuen Sachanlagen wurden aktiviert und beliefen sich 2014 auf USD 20 Millionen (2013: USD 9 Millionen).

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
<b>2013</b>					
<b>Anschaffungskosten</b>					
<b>1. Januar</b>	<b>867</b>	<b>12 029</b>	<b>3 113</b>	<b>16 763</b>	<b>32 772</b>
Anschaffungskosten für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	- 34	- 178	- 2	- 82	- 296
Umgliederungen <sup>1</sup>		1 014	- 2 102	1 088	
Zugänge <sup>2</sup>	79	67	2 604	403	3 153
Abgänge und Ausbuchungen <sup>3</sup>	- 2	- 171	- 21	- 640	- 834
Währungsumrechnungsdifferenzen	10	172	43	281	506
<b>31. Dezember</b>	<b>920</b>	<b>12 933</b>	<b>3 635</b>	<b>17 813</b>	<b>35 301</b>
<b>Abschreibungen kumuliert</b>					
<b>1. Januar</b>	<b>- 25</b>	<b>- 5 176</b>	<b>- 10</b>	<b>- 10 622</b>	<b>- 15 833</b>
Abschreibungen kumuliert für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche		91		57	148
Abschreibungsaufwand <sup>4</sup>	- 4	- 465		- 1 273	- 1 742
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen <sup>3</sup>		144		562	706
Wertminderungen		- 60	- 19	- 50	- 129
Auflösung von Wertminderungen				49	49
Währungsumrechnungsdifferenzen		- 94		- 209	- 303
<b>31. Dezember</b>	<b>- 29</b>	<b>- 5 560</b>	<b>- 29</b>	<b>- 11 486</b>	<b>- 17 104</b>
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>891</b>	<b>7 373</b>	<b>3 606</b>	<b>6 327</b>	<b>18 197</b>
<b>Versicherter Wert per 31. Dezember</b>					<b>37 843</b>
<b>Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen</b>					<b>3</b>
<b>Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen</b>					<b>1 021</b>

<sup>1</sup> Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

<sup>2</sup> Die Zugänge in aufzugebenden Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2013 bis zur Bekanntgabe der Veräußerung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte am 11. November 2013 beliefen sich auf USD 11 Millionen.

<sup>3</sup> Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

<sup>4</sup> Die Abschreibungen aufzugebender Geschäftsbereiche im Zeitraum vom 1. Januar 2013 bis zur Bekanntgabe der Veräußerung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte am 11. November 2013 beliefen sich auf USD 13 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
<b>2014</b>								
<b>Anschaffungskosten</b>								
<b>1. Januar</b>	<b>31 554</b>	<b>2 648</b>	<b>2 980</b>	<b>7 104</b>	<b>24 160</b>	<b>5 960</b>	<b>1 479</b>	<b>44 331</b>
Anschaffungskosten für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	- 1 222	- 25		- 346	- 2 833		- 359	- 3 563
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	131	248			234			482
Umgliederungen <sup>1</sup>		- 139		- 125	95		169	
Zugänge <sup>2</sup>		405		125	216		53	799
Abgänge und Ausbuchungen <sup>3</sup>		- 159			- 286		- 18	- 463
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 726	- 135		- 100	- 670		- 73	- 978
<b>31. Dezember</b>	<b>29 737</b>	<b>2 843</b>	<b>2 980</b>	<b>6 658</b>	<b>20 916</b>	<b>5 960</b>	<b>1 251</b>	<b>40 608</b>
<b>Abschreibungen kumuliert</b>								
<b>1. Januar</b>	<b>- 528</b>	<b>- 575</b>		<b>- 2 168</b>	<b>- 11 953</b>	<b>- 715</b>	<b>- 1 079</b>	<b>- 16 490</b>
Abschreibungen kumuliert für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	61	13		167	1 369		213	1 762
Abschreibungsaufwand <sup>4</sup>				- 587	- 1 868	- 239	- 81	- 2 775
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen <sup>3</sup>		159			283		17	459
Wertminderungen		- 271			- 46		- 30	- 347
Auflösung von Wertminderungen					70			70
Währungsumrechnungsdifferenzen	41	- 11		49	461		46	545
<b>31. Dezember</b>	<b>- 426</b>	<b>- 685</b>		<b>- 2 539</b>	<b>- 11 684</b>	<b>- 954</b>	<b>- 914</b>	<b>- 16 776</b>
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>29 311</b>	<b>2 158</b>	<b>2 980</b>	<b>4 119</b>	<b>9 232</b>	<b>5 006</b>	<b>337</b>	<b>23 832</b>
<sup>1</sup> Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern. <sup>2</sup> Die Zugänge in den aufzugebenden Geschäftsbereichen im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfoliotransformation am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 11 Millionen. <sup>3</sup> Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben. <sup>4</sup> Die Abschreibungen aufzugebender Geschäftsbereiche im Zeitraum vom 1. Januar 2014 bis zur Bekanntgabe der Portfoliotransformation am 22. April 2014 beliefen sich auf USD 77 Millionen.								

## AUFTEILUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung des Nettobuchwerts des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2014 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 Mio. USD
Pharmaceuticals	3 177	1 358		19	1 425		117	2 919
Alcon	17 946	301	2 980	3 367	5 848	5 006	194	17 696
Sandoz	8 180	487		733	1 959		19	3 198
Corporate	8	12					7	19
<b>Total</b>	<b>29 311</b>	<b>2 158</b>	<b>2 980</b>	<b>4 119</b>	<b>9 232</b>	<b>5 006</b>	<b>337</b>	<b>23 832</b>
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen					2			
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen					3			

	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
<b>2013</b>								
<b>Anschaffungskosten</b>								
<b>1. Januar</b>	<b>31 605</b>	<b>2 857</b>	<b>2 980</b>	<b>7 079</b>	<b>24 412</b>	<b>5 960</b>	<b>1 303</b>	<b>44 591</b>
Anschaffungskosten für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche	- 267	- 8			- 1 059			- 1 067
Umgliederungen <sup>1</sup>		- 447			431		16	
Zugänge		251		4	170		145	570
Abgänge und Ausbuchungen <sup>2</sup>		- 40			- 21		- 10	- 71
Währungsumrechnungsdifferenzen	216	35		21	227		25	308
<b>31. Dezember</b>	<b>31 554</b>	<b>2 648</b>	<b>2 980</b>	<b>7 104</b>	<b>24 160</b>	<b>5 960</b>	<b>1 479</b>	<b>44 331</b>
<b>Abschreibungen kumuliert</b>								
<b>1. Januar</b>	<b>- 515</b>	<b>- 543</b>		<b>- 1 551</b>	<b>- 10 750</b>	<b>- 476</b>	<b>- 940</b>	<b>- 14 260</b>
Abschreibungen kumuliert für Vermögenswerte aufzugebender Geschäftsbereiche		8			913			921
Abschreibungsaufwand <sup>3</sup>				- 610	- 1 963	- 239	- 109	- 2 921
Abschreibungen kumuliert auf Abgängen und Ausbuchungen <sup>2</sup>		39			19		10	68
Wertminderungen		- 64			- 28		- 24	- 116
Auflösung von Wertminderungen					2			2
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 13	- 15		- 7	- 146		- 16	- 184
<b>31. Dezember</b>	<b>- 528</b>	<b>- 575</b>		<b>- 2 168</b>	<b>- 11 953</b>	<b>- 715</b>	<b>- 1 079</b>	<b>- 16 490</b>
<b>Nettobuchwert per 31. Dezember</b>	<b>31 026</b>	<b>2 073</b>	<b>2 980</b>	<b>4 936</b>	<b>12 207</b>	<b>5 245</b>	<b>400</b>	<b>27 841</b>

<sup>1</sup> Umgliederungen zwischen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

<sup>2</sup> Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

<sup>3</sup> Die Abschreibungen aufzugebender Geschäftsbereiche im Zeitraum vom 1. Januar 2013 bis zur Bekanntgabe der Veräußerung der Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte am 11. November 2013 beliefen sich auf USD 55 Millionen.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten. Dabei werden die folgenden Annahmen in der Berechnung verwendet:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1,25	3	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	7	7	7

Im Jahr 2014 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 752 Millionen vorgenommen. Davon betrafen USD 347 Millionen fortzuführende Geschäftsbereiche (USD 302 Millionen in der Division Pharmaceuticals und insgesamt USD 45 Millionen in den Divisionen Sandoz und Alcon) und USD 405 Millionen aufzugebende Geschäftsbereiche.

Im Jahr 2013 waren Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in fortzuführenden Geschäftsbereichen in Höhe von USD 108 Millionen vorgenommen worden. Davon entfielen USD 57 Millionen auf die Division Alcon und insgesamt USD 51 Millionen auf die Divisionen Sandoz und Pharmaceuticals. In aufzugebenden Geschäftsbereichen wurden Wertminderungen in Höhe von USD 8 Millionen vorgenommen.

Die Wertaufholungen der in früheren Jahren vorgenommenen Wertminderungen beliefen sich auf USD 70 Millionen (2013: USD 2 Millionen).



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 3,6 Milliarden (2013: USD 3,2 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 5,6 Milliarden (2013: USD 6,4 Milliarden) werden sich voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten auf die laufenden Steuern auswirken.

Per 31. Dezember 2014 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 55 Milliarden (2013: USD 48 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.

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
– Beteiligungen an Konzerngesellschaften	7 802	6 818
– Goodwill aus Akquisitionen	– 28 567	– 30 279

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	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
<b>Total</b>	<b>458</b>	<b>438</b>	<b>896</b>

Im Jahr 2014 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 14 Millionen (2013: USD 181 Millionen).

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2013 Total Mio. USD
Ein Jahr	175	21	196
Zwei Jahre	50	16	66
Drei Jahre	31	32	63
Vier Jahre	106	16	122
Fünf Jahre	49	42	91
Über fünf Jahre	936	581	1 517
<b>Total</b>	<b>1 347</b>	<b>708</b>	<b>2 055</b>

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

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Zur Veräusserung verfügbare langfristige Finanzanlagen	1 008	876
Langfristige Kundenforderungen	334	305
Mindestleasingzahlungen aus Finanzierungsleasing	199	101
Langfristige Darlehen, Vorschüsse und Kautionen	179	241
<b>Total Finanzanlagen</b>	<b>1 720</b>	<b>1 523</b>

### ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Abgegrenzte Vergütung	381	375
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	37	42
Übrige langfristige Vermögenswerte	136	108
<b>Total übrige langfristige Vermögenswerte</b>	<b>554</b>	<b>525</b>

## 14. Vorräte

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	756	954
Fertigprodukte	5 337	6 313
<b>Total Vorräte</b>	<b>6 093</b>	<b>7 267</b>

2014 wurden für Vorräte USD 11,6 Milliarden (2013: USD 13,3 Milliarden) unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand erfasst. Der Konzern erfasste Wertberichtigungen in Höhe von USD 1,1 Milliarden (2013: USD 1,4 Milliarden) und löste Wertberichtigungen in Höhe von USD 379 Millionen (2013: USD 474 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

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	8 431	10 097
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 156	- 195
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>8 275</b>	<b>9 902</b>

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>1. Januar</b>	<b>- 195</b>	<b>- 217</b>
Erfolgswirksame Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufzugebender Geschäftsbereiche	15	1
Erfolgswirksame Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 92	- 98
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	101	120
Währungsumrechnungsdifferenzen	15	- 1
<b>31. Dezember</b>	<b>- 156</b>	<b>- 195</b>

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:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Nicht überfällig	7 406	8 522
Bis zu einem Monat überfällig	334	502
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	275	297
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	174	254
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	102	257
Mehr als ein Jahr überfällig	140	265
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 156	- 195
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>8 275</b>	<b>9 902</b>

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 weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Im Wesentlichen sind alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften 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.

Italien und Spanien sind die GIPS-Länder mit dem höchsten Risiko in Bezug auf ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Der Grossteil aller ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über die ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesen Ländern und die entsprechenden Wertberichtigungen per 31. Dezember 2014 und 2013:

**ITALIEN**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	385	636
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	37	55
Wertberichtigung per 31. Dezember	29	43

**SPANIEN**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	271	563
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	13	111
Wertberichtigung per 31. Dezember	6	22

Novartis erwartet keine Abschreibungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die nicht überfällig sind bzw. für die keine Wertberichtigungen gebildet wurden.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Hauptwährungen:

Währung	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
CHF	184	235
EUR	1 562	2 401
GBP	184	223
JPY	951	1 464
USD	3 059	2 823
Übrige	2 335	2 756
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>8 275</b>	<b>9 902</b>

## 16. Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder, derivative Finanzinstrumente und flüssige Mittel

**WERTSCHRIFTEN, ROHSTOFFE, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Anleihen	327	323
Aktien	15	47
Fondsanlagen	35	11
<b>Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften</b>	<b>377</b>	<b>381</b>
Rohstoffe	97	97
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen	6	1 931
Derivative Finanzinstrumente	356	121
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	3	5
<b>Total Wertschriften, Rohstoffe, Festgelder und derivative Finanzinstrumente</b>	<b>839</b>	<b>2 535</b>

Die Anleihen lauten per 31. Dezember 2014 alle auf USD, mit Ausnahme von CHF- und EUR-Anleihen im Wert von USD 1 Million (2013: USD 1 Million) bzw. USD 25 Millionen (2013: USD 26 Millionen).

**FLÜSSIGE MITTEL**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Kontokorrentguthaben	3 607	3 995
Festgelder und kurzfristige Anlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit von weniger als 90 Tagen	9 416	2 692
<b>Total flüssige Mittel</b>	<b>13 023</b>	<b>6 687</b>

## 17. Übriges Umlaufvermögen

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Forderungen aus Mehrwertsteuer	509	1 221
Rückforderbare Quellensteuern	144	107
Forderungen aus Ertragssteuern	202	265
Erstattungen von Versicherungen	87	145
Vorausbezahlte Leistungen		
– Dritte	547	668
– assoziierte Gesellschaften	3	3
Übrige Forderungen		
– Dritte	1 033	978
– assoziierte Gesellschaften	5	5
<b>Total übriges Umlaufvermögen</b>	<b>2 530</b>	<b>3 392</b>

## 18. Entwicklung des Aktienkapitals und der Anzahl Aktien

	Anzahl Aktien <sup>1</sup>				
	31. Dez. 2012	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2013	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2014
Total Novartis Aktien	2 706 193 000		2 706 193 000		2 706 193 000
Total eigene Aktien	– 285 572 826	5 464 134	– 280 108 692	– 27 458 051	– 307 566 743
<b>Total ausstehende Aktien</b>	<b>2 420 620 174</b>	<b>5 464 134</b>	<b>2 426 084 308</b>	<b>– 27 458 051</b>	<b>2 398 626 257</b>
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	1 001		1 001		1 001
Eigene Aktien	– 92	3	– 89	– 14	– 103
<b>Ausstehendes Aktienkapital</b>	<b>909</b>	<b>3</b>	<b>912</b>	<b>– 14</b>	<b>898</b>

<sup>1</sup> Alle Aktien stimmberechtigt, gezeichnet und voll liberiert.

Während des Jahres 2014 wurden 51,7 Millionen eigene Aktien geliefert, da im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen Optionen ausgeübt und Aktien physisch ausgeliefert worden waren (2013: 45,8 Millionen Aktien). 52,2 Millionen Aktien wurden über die erste Handelslinie an der SIX Swiss Exchange sowie von Mitarbeitenden zurückgekauft (die den Mitarbeitenden abgekauften Aktien waren ihnen zuvor unter den jeweiligen Programmen gewährt worden). 2013 wurden über diese Kanäle 38,1 Millionen eigene Aktien zurückgekauft. Im Jahr 2014 kaufte Novartis ausserdem 27,0 Millionen Aktien über die zweite Handelslinie und im Rahmen des angekündigten zweijährigen Aktienrückkaufprogramms in Höhe von

USD 5,0 Milliarden zurück (2013: 2,2 Millionen Aktien). Aufgrund dieser Transaktionen sank die Anzahl insgesamt ausstehender Aktien im Berichtsjahr um 27,5 Millionen (2013: Anstieg um 5,5 Millionen Aktien). Es stehen 17 Millionen geschriebene Kaufoptionen auf Novartis Aktien aus, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben wurden. Der Wertpapierhändler hat diese Optionen erworben, aber sie wurden noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 56,36 und die vertragliche Laufzeit beläuft sich auf zehn Jahre.

## 19. Langfristige Finanzverbindlichkeiten

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Festzinsanleihen	15 982	12 909
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen <sup>1</sup>	803	919
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	3	4
<b>Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)</b>	<b>16 788</b>	<b>13 832</b>
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 2 989	- 2 590
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>13 799</b>	<b>11 242</b>

### Festzinsanleihen

3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben	807	896
5,125%-USD-3 000-Millionen-Anleihe 2009/2019; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 99,822% begeben	2 991	2 989
4,125%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2009/2014; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,897% begeben		2 000
4,25%-EUR-1 500-Millionen-Anleihe 2009/2016; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,757% begeben	1 821	2 064
2,9%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2010/2015; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,522% begeben	1 999	1 996
4,4%-USD-1 000-Millionen-Anleihe 2010/2020; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,237% begeben	993	992
2,4%-USD-1 500-Millionen-Anleihe 2012/2022; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,225% begeben	1 486	1 484
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	2 128	
4,4%-USD-1 850-Millionen-Anleihe 2014/2044; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,196% begeben	1 823	
0,75%-EUR-600-Millionen-Anleihe 2014/2021; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,134% begeben	721	
1,625%-EUR-600-Millionen-Anleihe 2014/2026; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,697% begeben	725	
<b>Total Festzinsanleihen</b>	<b>15 982</b>	<b>12 909</b>

<sup>1</sup> Durchschnittlicher Zinssatz von 0,9% (2013: 0,8%).

		2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur	2014		2 590
	2015	2 989	3 098
	2016	1 838	2 085
	2017	175	9
	2018	342	9
	2019	3 068	3 072
	Nach 2019	8 376	2 969
<b>Total</b>		<b>16 788</b>	<b>13 832</b>

		2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	11 912	9 953
	EUR	3 329	2 141
	JPY	669	762
	CHF	807	896
	Übrige	71	80
<b>Total</b>		<b>16 788</b>	<b>13 832</b>

	2014 Bilanzwert Mio. USD	2014 Beizulegender Zeitwert Mio. USD	2013 Bilanzwert Mio. USD	2013 Beizulegender Zeitwert Mio. USD
Vergleich mit dem beizulegenden Zeitwert				
Festzinsanleihen	15 982	17 013	12 909	13 547
Übrige	806	806	923	923
<b>Total</b>	<b>16 788</b>	<b>17 819</b>	<b>13 832</b>	<b>14 470</b>

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.

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte		
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten	1	7
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehene Sachanlagen	184	139

## 19. Langfristige Finanzverbindlichkeiten (Fortsetzung)

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Darlehen.

Am 31. Dezember 2014 betrug der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten 82%, am 31. Dezember 2013 waren es 77%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese ein.

Im Jahr 2014 betrug der durchschnittliche Zinssatz auf den gesamten Finanzverbindlichkeiten 3,4% (2013: 3,3%).

## 20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Pensionspläne	3 839	3 407
– übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütung	518	557
– leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 054	860
Rückstellungen für Umweltsanierungen	828	961
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	521	463
Bedingte Gegenleistungen	465	460
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	447	560
<b>Total</b>	<b>7 672</b>	<b>7 268</b>

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2014 und 2013 dargestellt:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>1. Januar</b>	<b>1 061</b>	<b>1 120</b>
Auszahlungen	– 33	– 68
Auflösungen	– 6	– 19
Zugänge	2	2
Währungsumrechnungsdifferenzen	– 101	26
<b>31. Dezember</b>	<b>923</b>	<b>1 061</b>
Abzüglich kurzfristiger Rückstellungen	– 95	– 100
<b>Langfristige Rückstellungen für Umweltsanierungen am 31. Dezember</b>	<b>828</b>	<b>961</b>

### 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 2014 ausgewiesene Rückstellung beläuft sich auf insgesamt USD 0,9 Milliarden (2013: USD 1,1 Milliarden), wovon USD 95 Millionen (2013: USD 100 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 und geht auf interne und externe Abklärungen zurück, die 2007 abgeschlossen wurden und zur Bildung einer Rückstellung für Umweltsanierungen führten. Diese Rückstellungen werden jedes Jahr neu bewertet. Wo notwendig, wurden 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 Solidaritätsregeln trägt die Rückstellung bei jedem Areal der Anzahl anderer PRPs sowie deren Identität und Finanzkraft Rechnung.

Für die entsprechenden Geldabflüsse wird per 31. Dezember 2014 mit folgendem Zeitplan gerechnet:

	Erwartete Geldabflüsse Mio. USD
Fällig innerhalb von zwei Jahren	195
Fällig nach mehr als zwei, aber innerhalb von fünf Jahren	187
Fällig nach mehr als fünf, aber innerhalb von zehn Jahren	483
Fällig nach zehn Jahren	58
<b>Total Rückstellungen für Umweltsanierungen</b>	<b>923</b>

### 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, da Novartis derzeit davon ausgeht, dass das Unternehmen sich in den entsprechenden Gerichtsverfahren wahrscheinlich durchsetzen wird.

Ebenfalls keine Rückstellung gebildet wurde in Bezug auf gewisse der unten aufgeführten Rechtsfälle, in denen ein nachteiliges Urteil ergangen ist. Der Grund hierfür ist, dass Novartis aufgrund der Faktenlage und ihrer Erfahrung mit ähnlichen Fällen zu der derzeit bestmöglichen Schätzung gekommen ist, dass sie sich in diesen Fällen im Berufungsverfahren durchsetzen wird. Dies betrifft unter anderem Berufungssachen wie den Fall des USD-30-Millionen-Urteils des Chancery Court von Mississippi gegen Sandoz im Zusammenhang mit durchschnittlichen Grosshandelsverkaufspreisen, gegen das Berufung eingelegt wurde. Bei den Rechtsfällen, für die keine Rückstellungen gebildet wurden, handelt es sich insgesamt um über 1 000 einzelne Produkthaftungs- und bestimmte andere Rechtsfälle, die Novartis zwar nicht für völlig abwegig 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 1,3 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. Der Konzern legt die Beträge offen, die seitens der Kläger in Rechtsfällen gefordert werden, für die keine Rückstellungen gebildet wurden. Nach Ansicht des Konzerns sind die Informationen über die von den Klägern geforderten Beträge jedoch in der Regel nicht aussagekräftig genug, um einen Verlust verlässlich abschätzen zu können, der wahrscheinlich oder nicht abwegig ist. 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 Auswirkungen solcher Fälle lassen sich deshalb nicht erteilen. In einer begrenzten Anzahl Fälle, in denen der Konzern in der Lage gewesen ist, den möglichen Verlust bzw. die Bandbreite der möglichen Verluste verlässlich zu schätzen, würde nach Ansicht des Konzerns eine für den Einzelfall erfolgende Veröffentlichung derartiger Informationen die Position des Konzerns in laufenden Rechtsstreitigkeiten oder in damit zusammenhängenden Vergleichsverhandlungen 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, Wert-

schriften, 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 wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. 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 könnten.

Regierungen und Regulierungsbehörden haben weltweit ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und zur Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Marketingpraktiken, Preisgestaltung, Korruption, Handelsrestriktionen, Handelsverbote, Insiderhandel, Kartellrecht und Datenschutz, verstärkt. Wenn eine Regierung oder eine Regulierungsbehörde eine Ermittlung 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 schaden derartige Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis, 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 Novartis und andere Unternehmen der Gesundheitsbranche dazu bewogen, mit Regierungsbehörden rund um die Welt vor einer formalen Entscheidung der Behörden oder eines Gerichts Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen, wenn dies in ihrem Interesse ist. Im Rahmen derartiger Vergleiche mit Regierungen wurden hohe Barzahlungen geleistet und könnten – in laufenden und künftigen staatlichen Ermittlungen und Gerichtsverfahren – solche Zahlungen auch in Zukunft geleistet werden. Solche Barzahlungen können sich zuweilen auf mehrere Hundert Millionen US-Dollar oder mehr belaufen. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener 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 2015 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 2014 abgeschlossenen Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind bzw. waren.

## 20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

### ERMITTLUNGEN UND DAMIT ZUSAMMENHÄNGENDE KLAGEN

#### Ermittlung wegen Marketingpraktiken und Klage durch 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 der 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 auf das Common Law vorgeworfen, Rednerprogramme bezüglich der Herz-Kreislauf-Medikamente von NPC als Mechanismen zur Zahlung illegaler 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 daraufhin vom Gericht rechtskräftig abgewiesen, ohne dass in der Sache selbst entschieden wurde. Die 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 (WDNY) wegen Betrugs im Gesundheitswesen

Im Jahr 2011 erhielt Alcon Laboratories, Inc. (ALI) vom US-Gesundheitsministerium eine Auskunftsaufforderung (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 westlichen Bezirk von Kentucky (WDKY)

Im Jahr 2012 erhielt NPC eine Aufforderung (subpoena) von der USAO des WDKY, Dokumente über Marketingpraktiken im Zusammenhang mit bestimmten Produkten der NPC (einschliesslich *Tektorna*, *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. NPC kooperiert bei dieser zivil- und strafrechtlichen Untersuchung.

#### Ermittlungen zu Spezialapotheken und Klage durch 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. Die Klage hängt mit den bereits offengelegten, im Jahr 2012 eröffneten Ermittlungen der USAO des SDNY zusammen, welche die Interaktionen der NPC mit bestimmten Spezialapotheken zum Gegenstand hatten und insbesondere *Myfortic*, *Exjade*, *Glivec/Gleevec*, *Tasigna* und *TOBI* betrafen. Im Rahmen der in der Folge geänderten Klage wurde der NPC unter Berufung auf den False Claims Act und auf bundesstaatliche Gesetze vorgeworfen, im Zusammenhang mit *Myfortic* angebliche gesetzwidrige Rabattverträge mit Spezialapotheken abgeschlossen und im Zusammenhang mit *Exjade* angebliche gesetzwidrige Rabattverträge und Patientempfehlungen zugunsten einer Spezialapotheke abgeschlossen bzw. ausgesprochen zu haben. Die US-Regierung fordert Schadenersatz in nicht näher bezifferter und in der Klageschrift als „beträchtlich“ („substantial“) bezeichneter Höhe, einschliesslich Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe, sowie maximale Bussgelder in jedem einzelnen Fall. 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 enthält ähnliche Forderungen im Zusammenhang mit *Myfortic* und *Exjade* sowie Forderungen in Bezug auf *Tasigna*, *Glivec/Gleevec* und *TOBI*, welche die US-Regierung und die Regierungen verschiedener US-Bundesstaaten nicht weiterverfolgten. Die NPC bestreitet alle Forderungen der Regierung und des Einzelklägers mit aller Entschiedenheit, sowohl hinsichtlich der angeblichen Haftung als auch hinsichtlich der Höhe des Schadenersatzes und der Bussgelder.

#### Ermittlungen durch nördlichen Bezirk von Texas (NDTX)

Im Jahr 2012 wurde Alcon informiert, dass die USAO des NDTX eine Untersuchung in Bezug auf den angeblich unter Verletzung geltender Handelsrestriktionen erfolgten Export von Alcon Produkten in verschiedene Länder, die US-amerikanischen Handelsrestriktionen unterliegen, darunter Iran, durchführt. 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. Die NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

### **Ermittlungen durch Bezirk von New Jersey (DNJ)**

Ende September 2014 erhielt ALI von der USAO des DNJ eine Auskunftsaufforderung (subpoena) im Zusammenhang mit einer Untersuchung der Verkaufspraktiken von Alcon. ALI kooperiert bei dieser Untersuchung.

### **Ermittlungen durch den Bundesstaat New York**

Im November 2014 erhielt ALI vom Generalstaatsanwalt des Bundesstaats New York eine Auskunftsaufforderung (civil subpoena) im Zusammenhang mit einem unilateralen Preisgestaltungsprogramm. ALI hat mit der Bewertung der Faktenlage begonnen und kooperiert bei dieser Untersuchung.

### **Lucentis/Avastin® in Italien und Frankreich**

Im Jahr 2013 eröffnete die italienische Wettbewerbsbehörde eine Untersuchung zur Klärung der Frage, ob Novartis Farma S.p.A., Novartis AG, F. Hoffmann-La Roche AG, Genentech Inc. und Roche S.p.A. Absprachen zur künstlichen Differenzierung von Avastin® und Lucentis getroffen haben, um Umsatzverlagerungen von Lucentis auf Avastin® (bei dessen Anwendung ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs) zu verhindern. Ziel hiervon sei es gewesen, die Marktstellung von Lucentis in Italien zu erhalten. Im März 2014 verhängte die italienische Wettbewerbsbehörde gegenüber Novartis AG und Novartis Farma S.p.A. eine Geldbusse im Gegenwert von USD 125 Millionen und gegenüber F. Hoffmann-La Roche AG und Roche S.p.A. eine Geldbusse im Gegenwert von USD 122 Millionen. Novartis legte gegen die Entscheidung der italienischen Wettbewerbsbehörde Berufung ein und zahlte – wie vom italienischen Recht vorgeschrieben – die Geldbusse vorbehaltlich des Rechts einer späteren Rückforderung. Im Dezember 2014 veröffentlichte das Tribunale amministrativo regionale (TAR) del Lazio ein Urteil, in dem das Gericht sämtliche Berufungsklagen zurückwies. Novartis beabsichtigt, gegen das Urteil des TAR Lazio Berufung einzulegen. Im Oktober 2014 legte Novartis ausserdem Einspruch gegen den Beschluss der italienischen Arzneimittelagentur ein, Avastin® in die Liste der Medikamente aufzunehmen, deren Kosten auch bei einer Verwendung ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs rückerstattet werden können. Laut den Angaben in einem Brief des italienischen Gesundheitsministeriums beabsichtigt dieses, gegenüber Gesellschaften von Novartis und Roche aufgrund der obigen Behauptungen Schadenersatz im Gegenwert von rund USD 1,4 Milliarden zu fordern. Ausserdem hat die Region Lombardei eine Zahlungsaufforderung im Gegenwert von rund USD 71 Millionen versandt. Novartis verteidigt sich gegen die Forderungen des italienischen Gesundheitsministeriums und der Region Lombardei mit aller Entschiedenheit.

Die französische Wettbewerbsbehörde führte im April 2014 eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Novartis Groupe France und Roche im Zusammenhang mit dem französischen Markt für Produkte zur Hemmung des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors (VEGF) durch, die für die Behandlung der feuchten altersbedingten Makuladegeneration indiziert sind.

### **Ermittlungen in Japan**

Novartis Pharma K.K. (NPKK) hat eine im April 2013 mit externen Spezialisten lancierte Untersuchung abgeschlossen, die ergab, dass die Mitwirkung von zwei ehemaligen Mitarbeitenden der NPKK in den Publikationen der Ergebnisse von fünf

forschungsinitiierten Nachzulassungsstudien (investigator initiated trials, IITs) zu Valsartan nicht angemessen offengelegt worden war. Im Oktober 2013 veröffentlichte das japanische Ministerium für Gesundheit, Arbeit und Soziales (MHLW) einen vorläufigen Zwischenbericht, in dem weitere Massnahmen verlangt werden, darunter staatliche Untersuchungen von Vorwürfen übertriebener Werbung. Keine dieser Studien/Publikationen wurde für Zulassungszwecke verwendet. Im Juli 2014 klagte die Staatsanwaltschaft des Bezirks Tokio einen ehemaligen Mitarbeitenden der NPKK und auch NPKK aufgrund des im japanischen Recht existierenden Konzepts der doppelten Haftung in zwei Fällen wegen der angeblichen Manipulation von Daten in Veröffentlichungen von Subanalysen im Rahmen der Kiotoer Herzstudie zu Valsartan an. Im Zusammenhang mit den Vorwürfen gegen NPKK könnte eine maximale Gesamtgeldbusse von JPY 4 Millionen verhängt werden. Novartis kooperiert uneingeschränkt mit den Behörden.

Im Januar 2014 wurden in den Medien Vorwürfe erhoben, Vertreter der NPKK hätten unangemessen an einer Nilotinib-IIT der Universitätsklinik Tokio mitgewirkt. Im Februar 2014 richtete NPKK einen externen Untersuchungsausschuss (External Investigation Committee, EIC) ein, um die tatsächliche Beteiligung an der IIT und die Ursachen zu klären und einen Vorschlag zu unterbreiten, um eine Wiederholung zu vermeiden. Im März 2014 veröffentlichte der EIC einen Abschlussbericht, in dem mehrere Fälle von inkorrektem Verhalten aufgeführt wurden – einschliesslich des unsachgemässen Umgangs mit vertraulichen Patienteninformationen, der Vernichtung von Dokumenten und der versäumten Meldung von unerwünschten Ereignissen (adverse events). Im Juli 2014 veröffentlichte das MHLW eine Anordnung zur Verbesserung der Unternehmensprozesse, nachdem die NPKK die versäumte Meldung von unerwünschten Ereignissen bekannt gegeben hatte. Novartis setzt nun einen Plan zur Verbesserung der Unternehmensprozesse um und hat alle zuständigen Gesundheitsbehörden rund um den Globus über die versäumte Meldung von unerwünschten Ereignissen informiert. Mehrere dieser Behörden haben daraufhin weitere Informationen und Klarstellungen von Novartis angefordert. Abgesehen von den ergriffenen Abhilfemassnahmen führte Novartis auch eine umfassende Überprüfung des Verhaltens und der Geschäftspraktiken der NPKK im Zusammenhang mit IITs und den anderen oben genannten Sachverhalten in Japan durch und hat neue globale Richtlinien für IITs herausgegeben.

Das MHLW plant die Veröffentlichung neuer Richtlinien zur Durchführung von IITs in Japan und ist dabei, aufgrund des oben beschriebenen Verhaltens zusätzliche Sanktionen gegen die NPKK festzulegen. Hierunter könnte auch eine zeitweise Suspendierung von bestimmten Geschäftstätigkeiten fallen.

### **Interne Ermittlungen zu Reisebüros**

Nach Berichten über staatliche Untersuchungen in China gegen Wettbewerber 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 Konzerngesellschaften 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.

## 20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

### Ermittlungen in Italien

Im Januar 2014 eröffnete die italienische Wettbewerbsbehörde eine Untersuchung zur Klärung der Frage, ob Novartis Farma S.p.A. und Italfarmaco S.p.A. Absprachen über die Lieferung von Octreotidacetat (*Sandostatin LAR* bzw. Longastatina® LAR) getroffen haben, um bei Ausschreibungen der Regionen Emilia Romagna, Venetien und Lombardei den Wettbewerb zu unterbinden.

Im Juni 2014 nahm der Staatsanwalt von Siena strafrechtliche Ermittlungen gegen Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l. auf. Diese beziehen sich auf Vorwürfe, der Transferpreis 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 Gesundheitsministerium im Rahmen einer Streitbeilegung im Zusammenhang mit der Lieferung von *Focetria* während der Pandemie des Jahres 2009 einen zu hohen Geldbetrag bezahlt hat.

### PRODUKTHAFTUNG

#### Produkthaftungsstreit zu *Zometa/Aredia*

NPC ist Beklagte in ungefähr 525 verbleibenden Verfahren vor US-Gerichten, in denen die Kläger geltend machen, 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. Seit Beginn des Rechtsstreits wurden ungefähr 332 Fälle aufgrund eines summarischen Urteils im Vorverfahren oder einer sonstigen Klageabweisung abgewiesen, und in 16 dieser Fälle ist eine Berufung pendend.

Bis zum Ende des vierten Quartals 2014 waren in neun Geschworenenprozessen Urteile zugunsten der NPC ergangen, von denen sieben inzwischen rechtskräftig sind. Die Kläger haben ein Urteil ausserhalb des zusammengelegten Verfahrens und sechs Urteile im zusammengelegten Verfahren erlangt. Im zusammengelegten Verfahren befanden die Geschworenen auf Schadenersatz (in einer durchschnittlichen Höhe von ungefähr USD 0,7 Millionen pro Fall), in vier Fällen auf keinen Strafschadenersatz und in den beiden verbleibenden Fällen auf Strafschadenersatz (in Höhe der durch anwendbare Gesetze der Einzelstaaten und des Bundes festgelegten Obergrenze) von insgesamt ungefähr USD 1,8 Millionen. Vier der Urteile zugunsten der Kläger im zusammengelegten Verfahren sind nicht rechtskräftig, weil jeweils noch Antrags- und Berufungsmöglichkeiten nach der Verhandlung bestehen. In dem einen Urteil ausserhalb des zusammengelegten Verfahrens befanden die Geschworenen auf Schadenersatz in Höhe von USD 2,65 Millionen ohne Strafschadenersatz.

Weitere Prozesse sind vorgesehen. Ergebnisse in einzelnen Fällen, die vom jeweiligen Sachverhalt abhängen können, lassen nicht unbedingt Prognosen zu anderen Fällen zu. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

#### Produkthaftungsstreit bezüglich *Aclasta/Reclast*

Die NPC ist Beklagte in 21 US-Produkthaftungsklagen im Zusammenhang mit angeblich nach der Behandlung mit *Aclasta* und *Reclast* aufgetretenen atypischen Oberschenkelbruchverletzungen. Die meisten dieser Klagen werden an einzelstaatlichen Gerichten oder Bundesgerichten in New Jersey mit Ansprüchen gegen andere Hersteller von Bisphosphonat koordiniert. In Kanada wurden ferner drei als Sammelklagen bezeichnete Klagen gegen zahlreiche Hersteller von Bisphosphonat eingereicht, einschliesslich NPC, Novartis Pharmaceuticals Canada Inc. und Novartis International AG in den Provinzen Quebec, Alberta und Saskatchewan. Die Verteidigung in allen diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

#### Produkthaftungsstreit bezüglich *Metoclopramid*

Sandoz ist zusammen mit zahlreichen Herstellern von Markenarzneimitteln Beklagte in 395 Produkthaftungsklagen vor einzelstaatlichen Gerichten in Pennsylvania und Kalifornien, in denen vorgebracht wird, dass die Verwendung von Metoclopramid, der Generikaversion des Markenarzneimittels Reglan®, zu Personenschäden geführt habe, darunter tardive Dyskinesie. Sandoz bestreitet die Behauptungen und verteidigt sich in diesen Fällen mit aller Entschiedenheit.

#### Produkthaftungsstreit bezüglich *Tekturna/Rasilez/Valturna*

NPC und bestimmte andere Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in zwölf Einzelklagen vor dem USDC des DNJ und einer Klage in Alberta, Kanada, in denen vorgebracht wird, *Tekturna*, *Rasilez* und/oder *Valturna* hätten zu Nierenversagen, Nierenerkrankungen oder Schlaganfällen geführt. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

### SCHIEDSVERFAHREN

#### Schiedsverfahren zu *Equa*

2013 hat Sanofi K.K. (Sanofi) gegen NPKK ein Schiedsverfahren im Zusammenhang mit der Kündigung einer Co-Promotion-Vereinbarung in Japan für *Equa (Galvus)*, einem Mittel zur Behandlung von Typ-2-Diabetes, angestrengt. Sanofi fordert die Zahlung von mindestens USD 386 Millionen sowie von Zinsen, Auslagen, Rechtskosten und sonstigen Kosten des Verfahrens. NPKK verteidigt sich mit aller Entschiedenheit gegen die Klage und betreibt eine Gegenklage gegen Sanofi.

### 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 Kosten-

trägern, darunter die einzelstaatlichen Medicare-Behörden, die Kostenrückerstattungen an Gesundheitsversorger kalkuliert. Im zweiten Quartal 2014 erzielte Sandoz eine Vergleichsvereinbarung bezüglich der Ansprüche, die von Illinois gegen das Unternehmen erhoben wurden, und zahlte hierzu eine Summe von USD 63 Millionen. In den gegen NPC angestregten Verfahren der Bundesstaaten Kansas und Utah wurden ebenfalls Vergleiche geschlossen, wobei die vereinbarten Summen für Novartis in keinem Fall von wesentlicher Bedeutung sind. Klagen der Bundesstaaten Illinois, Mississippi, Utah und Wisconsin gegen eine oder mehrere Novartis Gesellschaften sind weiterhin pendent. Mindestens ein Gerichtsverfahren ist für 2015 vorgesehen. NPC ist ausserdem Beklagte in einer als Sammelklage bezeichneten Klage privater Kostenträger in New Jersey. Die Verteidigung in diesen Fällen erfolgt mit aller Entschiedenheit.

#### **Qui-tam-Klagen**

NPC wird in einer *Qui-tam*-Klage vor dem USDC des östlichen Bezirks von Pennsylvania (EDPA) 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 EDPA-Fall abgelehnt. Der Kläger beziffert in seiner Klage die Höhe des geltend gemachten monetären Schadenersatzes nicht, behauptet aber, das angebliche Fehlverhalten der NPC habe dazu geführt, dass Millionen falscher Forderungen unter Verstoß gegen den False Claims Act sowohl auf US-Bundes- wie auch auf einzelstaatlicher Ebene eingereicht worden seien. NPC bestreitet die Klage mit aller Entschiedenheit.

2006 erhielt NPC von der US-Regierung eine Aufforderung (subpoena), bestimmte Auskünfte zur Vermarktung und zu den Werbeaktivitäten für *Xolair* zu erteilen. Die bereits zu einem früheren Zeitpunkt offengelegte Untersuchung wurde durch eine 2006 im Bezirk von Massachusetts eingereichte *Qui-tam*-Klage ausgelöst, in deren Rahmen NPC vorgeworfen wurde, mit angeblich unangemessenen Marketingpraktiken im Zusammenhang mit *Xolair* gegen den False Claims Act und einzelstaatliche Gesetze verstossen zu haben. Zusätzlich zu der Klage aus dem Jahr 2006 wurden 2010 und 2012 im Bezirk von Massachusetts *Qui-tam*-Klagen gegen verschiedene Gesellschaften von Novartis, Genentech und Roche eingereicht, die ähnliche Vorwürfe wie die Klage von 2006 enthalten. Die US-Bundesregierung und die Regierungen einer Reihe von Bundesstaaten lehnten 2011 eine Intervention im Rahmen dieser *Qui-tam*-Klagen ab und beendeten die Untersuchung. Im Juni 2014 zog der *Qui-tam*-Kläger der Klage von 2010 seine Forderungen freiwillig mit Rechtskraft 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. Im Rahmen der *Qui-tam*-Klagen werden Forderungen nach Zahlungen in dreifacher angeblicher Schadenshöhe, zivilrechtlichen Bussgeldern und der Herausgabe von Gewinnen gestellt, die sich auf mehr als USD 1,5 Milliarden summieren. Novartis bestreitet die Behauptungen sowohl in Bezug auf die Sache selbst als auch in Bezug auf die monetären Forderungen und verteidigt sich mit aller Entschiedenheit gegen diese Klagen.

#### **Kartellrechtliche Sammelklagen bezüglich Solodyn® und Ermittlung der FTC**

Seit dem 22. Juli 2013 wurden 15 Sammelklagen gegen Hersteller des Markenarzneimittels Solodyn® und seiner Generika-Äquivalente, darunter Sandoz Inc., eingereicht. Die Fälle wurden zusammengelegt und für das Vorverfahren an den Bezirk von 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®. Die Kläger fordern unter anderem Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe, andere Schadenersatzleistungen und die Übernahme sonstiger Kosten. Das in diesen Fällen beanstandete Verhalten ist auch Gegenstand einer pendenten Ermittlung der Federal Trade Commission (FTC), bei der die Sandoz Inc. kooperiert hat, indem sie einer Aufforderung (civil investigative demand) nachkam, Dokumente und andere Informationen bereitzustellen. Sandoz verteidigt sich in diesem Rechtsstreit mit aller Entschiedenheit.

#### **Rechtsstreit bezüglich Oriol**

Im Oktober 2013 wurde am Obersten Gerichtshof des New York County von Shareholder Representative Services LLC, angeblich in eigener Sache und in ihrer Eigenschaft als Vertreterin ehemaliger Aktionäre der Oriol Therapeutics, Inc. (Oriol), eine Klage gegen Sandoz Inc. sowie zwei Konzerngesellschaften und zwei ehemalige Führungskräfte der Sandoz AG eingereicht. Die Kläger erheben darin verschiedene Vorwürfe nach Common Law und Gesetzesrecht wegen Vertragsbruch, Betrug und fahrlässiger Täuschung im Zusammenhang mit dem Kauf von Oriol durch Sandoz Inc. und verlangen Schadenersatz in Höhe von USD 335 Millionen sowie Vertragsauflösung und Strafschadenersatz. Sandoz bestreitet die Behauptungen und verteidigt sich in diesen Fällen mit aller Entschiedenheit.

#### **Verbrauchersammelklagen**

Novartis Gesellschaften sind derzeit Partei in verschiedene Verbraucherklagen, die als angebliche Sammelklagen anhängig gemacht werden, in denen aber die Entscheidung über die Zulassung der Sammelklägergruppe (class certification) noch aussteht. Im Dezember 2013 und im Januar 2014 wurden beispielsweise vier als Sammelklagen bezeichnete Klagen gegen Novartis und ihre Einheit Consumer Health eingereicht. Im Allgemeinen wird in den Klagen vorgebracht, dass es irreführend war, *Excedrin* Migraine zu einem höheren Preis zu verkaufen als *Excedrin* Extra Strength, wenn 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 im Bezirk von New Jersey ist nach wie vor pendent.

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

## 20. Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

Sandoz) erhoben. 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 gar nicht vollständig aufgenommen werden können bzw. die Flaschen mit der Lösung seien für eine Behandlung zu gross gewesen, was zu Verschwendung und höheren Kosten für die Patienten und Verbraucher geführt habe. Drei Klagen im südlichen Bezirk von Illinois und in den Bezirken von Massachusetts und New Jersey sind nach wie vor hängig. In den verbleibenden Fällen erfolgt die Verteidigung mit aller Entschiedenheit – sowohl in Bezug auf die Sache selbst als auch in Bezug auf die Entscheidung über die Zulassung der Sammelklägergruppe.

### GEISTIGES EIGENTUM

Novartis Gesellschaften sind an Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit geistigen Eigentumsrechten beteiligt. Die Verfahren betreffen die geistigen Eigentumsrechte der Novartis Gesellschaften selbst oder von Dritten. Aufgrund der inhärenten Unvorhersehbarkeit solcher Gerichtsverfahren kann es über den Ausgang dieser Verfahren keine Gewissheit geben. Ein negatives Ergebnis in einem solchen Verfahren könnte sich negativ auf die Fähigkeit bestimmter Novartis Gesellschaften auswirken, ihre Produkte zu verkaufen, oder könnte die Zahlung hoher Schadenersatzsummen oder Lizenzgebühren erfordern.

### ABGESCHLOSSENE RECHTSFÄLLE

#### Durchsuchung der europäischen Kommission bei Sandoz S.A.S. (Sandoz France)

Im Jahr 2009 hatte die Europäische Kommission eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Sandoz France durchgeführt. Sandoz France war vorgeworfen worden, mit anderen Generikaherstellern sowie über den französischen Wirtschaftsverband der Generikahersteller wettbewerbswidrige Preisabsprachen getroffen zu haben. Die Europäische Kommission beendete die Untersuchung im Juli 2014.

### Schiedsverfahren zu Fanapt®

Im Mai 2014 hatte Vanda Pharmaceuticals Inc. gegen Novartis Pharma AG ein Schiedsverfahren im Zusammenhang mit der Lizenzierung von Fanapt® angestrengt. Der Fall wurde im vierten Quartal 2014 für eine Summe beigelegt, die für Novartis nicht wesentlich ist.

### ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>1. Januar</b>	<b>924</b>	<b>998</b>
Rückstellungen aufzugebender Geschäftsbereiche	- 37	
Auszahlungen	- 454	- 373
Auflösungen	- 135	- 184
Zuführungen	549	499
Währungsumrechnungsdifferenzen	2	- 16
<b>31. Dezember</b>	<b>849</b>	<b>924</b>
Abzüglich kurzfristiger Teil	- 328	- 461
<b>Langfristige Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle am 31. Dezember</b>	<b>521</b>	<b>463</b>

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Ermittlungen, Produkthaftung, Schiedsverfahren und andere Rechtsfälle aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist jedoch nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Verpflichtungen und Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen.

## 21. Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Jederzeit abrufbare verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 651	1 718
Bank- und andere Finanzverbindlichkeiten	1 272	1 323
Commercial Paper	648	1 042
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 989	2 590
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	52	103
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>6 612</b>	<b>6 776</b>

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 2014 und 2013 betrug der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (inklusive der Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden) 2,6% bzw. 2,3%.

## 22. Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	549	624
Rückstellungen für Restrukturierungen	333	174
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	1 076	553
Rechnungsabgrenzungen für Lizenzgebühren	561	468
Rückstellungen für Erlösminderungen	3 533	4 182
Rechnungsabgrenzungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen	1 968	2 386
Rückstellungen für Umweltsanierungen	95	100
Abgegrenzte Erträge	329	70
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	328	461
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	248	255
Bedingte Gegenleistungen	291	112
Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien	658	
Übrige Verbindlichkeiten	479	1 550
<b>Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten</b>	<b>10 448</b>	<b>10 935</b>

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:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>1. Januar</b>	<b>4 182</b>	<b>4 072</b>
Rückstellungen aufzugebender Geschäftsbereiche	- 234	
Zuführungen	14 119	13 095
Zahlungen/Inanspruchnahmen	- 13 907	- 12 762
Veränderungen der Verrechnungen mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	- 420	- 224
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 207	1
<b>31. Dezember</b>	<b>3 533</b>	<b>4 182</b>

### VERÄNDERUNG DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

	Mio. USD
<b>1. Januar 2013</b>	<b>221</b>
Zuführungen	175
Auszahlungen	- 134
Auflösungen	- 47
Transfer	- 42
Währungsumrechnungsdifferenzen	1
<b>31. Dezember 2013</b>	<b>174</b>
Rückstellungen aufzugebender Geschäftsbereiche	- 4
Zuführungen	504
Auszahlungen	- 295
Auflösungen	- 52
Währungsumrechnungsdifferenzen	6
<b>31. Dezember 2014</b>	<b>333</b>

Im Jahr 2014 wurden den Rückstellungen in den fortzuführen- den 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 im Bereich der Allgemeinmedizin 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).

Im Jahr 2013 wurden den Rückstellungen im gesamten Konzern USD 175 Millionen hauptsächlich für die Reorganisation der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von Pharmaceuticals und die Integration von Alcon zugeführt.

Die erfolgswirksame Auflösung von Rückstellungen in Höhe von USD 52 Millionen in fortzuführenden Geschäftsbereichen bzw. von USD 5 Millionen in aufzugebenden Geschäftsbereichen im Jahr 2014 sowie von USD 47 Millionen im gesamten Konzern ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen.

## 22. Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (Fortsetzung)

	Kosten für Dritte <sup>1</sup>		Abfindungen an Mitarbeitende		Zuführungen zu den Rückstellungen	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Restrukturierungsinitiativen						
Pharmaceuticals – Forschung & Entwicklung		35	72	25	72	60
Pharmaceuticals – Allgemeinmedizin	8		278		286	
Alcon Initiative zur Erhöhung der operativen Leistungsfähigkeit			56		56	
Verschiedene Initiativen auf Konzernebene zur Vereinfachung der Organisationsstruktur – einschliesslich Produktionsstätten	1	8	89	30	90	38
Pharmaceuticals – Marketing- und Verkaufsorganisation		2		20	0	22
Integration von Alcon		1		53		54
Integration von Fougera				1		1
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	<b>495</b>	<b>129</b>	<b>504</b>	<b>175</b>

<sup>1</sup> 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

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Steuern	1 545	1 498
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
Sachanlagen	1 630	1 601
immateriellen Vermögenswerten	3 052	2 804
Finanzanlagen <sup>1</sup>	69	57
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 1 918	- 599
Gewinne aus der Veräusserung von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 622	- 347
In Aktien beglichener Vergütungsaufwand	744	654
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	1 490	736
Nettofinanzergebnis	735	775
<b>Total</b>	<b>6 725</b>	<b>7 179</b>

<sup>1</sup> Einschliesslich Gewinne aus Anpassungen zum beizulegenden Zeitwert.

### 23.2) GELDFLÜSSE FORTZUFÜHRENDER GESCHÄFTSBEREICHE AUS DER VERÄNDERUNG DES NETTOUMLAUFVERMÖGENS UND ANDERER GELDFLÜSSE AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
(Erhöhung) Vorräte	- 506	- 454
(Erhöhung) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 367	- 548
Erhöhung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	142	414
Veränderungen des übrigen Netto-umlaufvermögens und anderer Positionen des operativen Geldflusses	106	- 190
<b>Total</b>	<b>- 625</b>	<b>- 778</b>

**23.3) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTEN**

In der folgenden Tabelle sind die Auswirkungen der in Erläuterung 2 beschriebenen bedeutenden Transaktionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2014 Akquisitionen Mio. USD	2014 Veräusserungen Mio. USD
Sachanlagen		145
Vermarktete Produkte	- 234	91
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	- 248	
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche <sup>1</sup>	- 53	7
Vorräte	- 1	87
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	- 3	159
Flüssige Mittel	- 2	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	186	- 50
<b>Identifizierbares erworbenes oder veräußertes Nettovermögen</b>	<b>- 355</b>	<b>439</b>
Währungsumrechnungsdifferenzen		- 3
Erworbene flüssige Mittel	2	
<b>Zwischentotal</b>	<b>- 353</b>	<b>436</b>
Goodwill <sup>1</sup>	- 131	267
Veräußerungsgewinn		876
Steuerzahlungen und andere Zahlungen in Bezug auf Portfoliotransformation		- 566
Bedingte Gegenleistungen	153	
Vorausbezahlter/noch nicht fälliger Kaufpreisanteil <sup>2</sup>		47
<b>Nettogeldfluss</b>	<b>- 331</b>	<b>1 060</b>
Davon:		
Nettogeldfluss aufzugebender Geschäftsbereiche		1 060
Nettogeldfluss fortzuführender Geschäftsbereiche	- 331	

<sup>1</sup> Enthält eine Anpassung für eine frühere Akquisition in Höhe von USD 21 Millionen bei den latenten Steuern und von USD 135 Millionen beim Goodwill.

<sup>2</sup> Enthält eine Vorauszahlung in Höhe von USD 49 Million für die Veräußerung des Geschäftsbereichs Animal Health.

2013 ist es zu keinen wesentlichen, die Geldflussrechnung beeinflussenden Akquisitionen oder Veräusserungen gekommen. Im Zusammenhang mit Akquisitionen aus den Vorjahren wurden jedoch bedingte Gegenleistungen in Höhe von USD 42 Millionen gezahlt.

Die Erläuterungen 2 und 24 enthalten weitere Informationen über Akquisitionen und Veräusserungen von Geschäften. Alle Akquisitionen wurden bar bezahlt.

**23.4) GELDFLÜSSE AUS AUFZUGEBENDEN GESCHÄFTSBEREICHEN**

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Geldfluss für/aus operative(r) Tätigkeit</b>	<b>- 1</b>	<b>557</b>
Erwerb von Sachanlagen	- 223	- 161
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	4	12
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 18	- 32
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	79	58
Erwerb von finanziellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 13	- 10
Veräusserung von Geschäften	1 060	
<b>Geldfluss aus/für Investitionstätigkeit</b>	<b>889</b>	<b>- 133</b>
<b>Total Nettogeldfluss aus aufzugebenden Geschäftsbereichen</b>	<b>888</b>	<b>424</b>

## 24. Akquisitionen von Geschäften

### ZUGANG VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS AKQUISITIONEN

Beizulegender Zeitwert	2014 Mio. USD
Vermarktete Produkte	234
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	248
Latente Steueransprüche <sup>1</sup>	53
Vorräte	1
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen	3
Flüssige Mittel	2
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 186
<b>Identifizierbares erworbenes Nettovermögen</b>	<b>355</b>
Erworbene flüssige Mittel	- 2
Goodwill <sup>1</sup>	131
<b>Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen</b>	<b>484</b>

<sup>1</sup> Enthält eine Anpassung für eine frühere Akquisition in Höhe von USD 21 Millionen bei den latenten Steuern und von USD 135 Millionen beim Goodwill.

Die wesentlichen Akquisitionen von Geschäften, unter die im Jahr 2014 CoStim Pharmaceuticals und WaveTec fielen, sind in Erläuterung 2 beschrieben. Der im Rahmen dieser Akquisitionen entstandene Goodwill ergibt sich hauptsächlich durch die käuferspezifischen Synergien und die Bilanzierung latenter Steuern der erworbenen Nettovermögenswerte. 2013 waren keine wesentlichen Akquisitionen zu verzeichnen.

## 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 für fortzuführende Geschäftsbereiche. 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 beitragsorientierte 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.

Auf die US-Pensionspläne entfällt der zweitgrösste Teil der Gesamtverpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen 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 2014 und 2013:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Vorsorgeverpflichtungen per 1. Januar</b>	<b>24 801</b>	<b>25 503</b>	<b>1 069</b>	<b>1 271</b>
Vorsorgeverpflichtungen aufzugebender Geschäftsbereiche	- 848		- 21	
Laufender Dienstzeitaufwand	418	478	35	48
Zinsaufwand	654	580	49	46
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand und Abgeltungen	6	- 66	- 89	- 73
Verwaltungsaufwand	21	18		
Verluste/(Gewinne) aus Neubewertungen aufgrund der Veränderung finanzieller Annahmen	2 129	- 1 248	164	- 131
Verluste/(Gewinne) aus Neubewertungen aufgrund der Veränderung demografischer Annahmen	229	- 60	121	- 7
Erfahrungsbedingte (Gewinne)/Verluste aus Neubewertungen	- 14	160	- 22	- 19
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 2 156	442	- 5	- 6
Ausbezahlte Leistungen	- 1 282	- 1 240	- 48	- 60
Beiträge von Mitarbeitenden	210	221		
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	10	13		
<b>Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember</b>	<b>24 178</b>	<b>24 801</b>	<b>1 253</b>	<b>1 069</b>
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar</b>	<b>21 481</b>	<b>20 282</b>	<b>209</b>	<b>237</b>
Planvermögen aufzugebender Geschäftsbereiche	- 530			
Zinsertrag	550	438	10	8
Ertrag aus Planvermögen abzüglich Zinsertrag	1 442	850	28	6
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1 917	383		
Beiträge des Novartis Konzerns	485	560		18
Beiträge von Mitarbeitenden	210	221		
Abgeltungen	- 9	- 14		
Ausbezahlte Leistungen	- 1 282	- 1 240	- 48	- 60
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	4	1		
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember</b>	<b>20 434</b>	<b>21 481</b>	<b>199</b>	<b>209</b>
<b>Finanzielle Deckung</b>	<b>- 3 744</b>	<b>- 3 320</b>	<b>- 1 054</b>	<b>- 860</b>
<b>Begrenzung der Erfassung von Planvermögen per 1. Januar</b>	<b>- 45</b>	<b>- 21</b>		
Änderung der Begrenzung der Erfassung von Planvermögen (inkl. Wechselkursdifferenzen)	- 9	- 21		
Zinsertrag auf begrenztem Planvermögen	- 4	- 3		
<b>Begrenzung der Erfassung von Planvermögen per 31. Dezember</b>	<b>- 58</b>	<b>- 45</b>		
<b>Nettoverbindlichkeit in der Bilanz per 31. Dezember</b>	<b>- 3 802</b>	<b>- 3 365</b>	<b>- 1 054</b>	<b>- 860</b>

## 25. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende (Fortsetzung)

Die Überleitung der Nettoverbindlichkeit vom 1. Januar zum 31. Dezember stellt sich wie folgt dar:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Nettoverbindlichkeit per 1. Januar</b>	<b>- 3 365</b>	<b>- 5 242</b>	<b>- 860</b>	<b>- 1 034</b>
Abzüglich: Nettoverbindlichkeit aufzugebender Geschäftsbereiche	318		21	
Laufender Dienstzeitaufwand	- 418	- 478	- 35	- 48
Nettozinsaufwand	- 108	- 145	- 39	- 38
Verwaltungsaufwand	- 21	- 18		
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand und Abgeltungen	- 15	52	89	73
Neubewertungen	- 902	1 998	- 235	163
Währungsumrechnungsdifferenzen	239	- 59	5	6
Beiträge des Novartis Konzerns	485	560		18
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	- 6	- 12		
Änderung in der Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	- 9	- 21		
<b>Nettoverbindlichkeit per 31. Dezember</b>	<b>- 3 802</b>	<b>- 3 365</b>	<b>- 1 054</b>	<b>- 860</b>
<b>In der Konzernbilanz erfasste Beträge</b>				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	37	42		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	- 3 839	- 3 407	- 1 054	- 860

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.

	2014 Mio. USD				2013 Mio. USD			
	Schweiz	USA	Übrige Länder	Total	Schweiz	USA	Übrige Länder	Total
<b>Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember</b>	<b>15 578</b>	<b>4 092</b>	<b>4 508</b>	<b>24 178</b>	<b>16 683</b>	<b>3 430</b>	<b>4 688</b>	<b>24 801</b>
<i>Davon ohne Fondsabdeckung</i>		820	484	1 304		685	522	1 207
<i>Aufgeteilt nach Typ des Planteilnehmers</i>								
Aktive	6 268	1 182	1 502	8 952	6 617	1 087	1 634	9 338
Noch nicht im Ruhestand befindliche passive Teilnehmer		947	1 499	2 446		757	1 427	2 184
Pensionäre	9 310	1 963	1 507	12 780	10 066	1 586	1 627	13 279
<b>Fairer Wert des Planvermögens per 31. Dezember</b>	<b>14 869</b>	<b>2 521</b>	<b>3 044</b>	<b>20 434</b>	<b>15 873</b>	<b>2 460</b>	<b>3 148</b>	<b>21 481</b>
<b>Finanzielle Deckung</b>	<b>- 709</b>	<b>- 1 571</b>	<b>- 1 464</b>	<b>- 3 744</b>	<b>- 810</b>	<b>- 970</b>	<b>- 1 540</b>	<b>- 3 320</b>

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	
	2014 %	2013 %	2014 %	2013 %
<b>Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember</b>				
Diskontierungssatz	1,8%	2,9%	3,8%	4,7%
Erwartete Rentensteigerung	0,4%	1,1%		
Erwartete Gehaltssteigerung	3,2%	3,5%		
Zinssatz auf Sparkonten	0,9%	2,1%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	21/24 Jahre	21/23 Jahre	22/24 Jahre	19/21 Jahre

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 Pensionsplänen 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 31.12.2014 Mio. USD
Erhöhung des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	- 760
Reduktion des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	805
Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr	793
Erhöhung der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	501
Reduktion der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	- 119
Erhöhung des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	63
Reduktion des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	- 63
Erhöhung der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	70
Reduktion der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	- 73

Die angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2014	2013
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	7,0%	7,0%
Wachstumsrate, auf die sich der Gesundheitskostentrend reduzieren dürfte	5,0%	5,0%
Jahr, in dem der Kostentrend stabil wird	2021	2021

In der folgenden Tabelle ist die gewichtete durchschnittliche Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2014 und 2013 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2014 %	2013 %
Aktien	15–40	35	39
Anleihen	20–60	34	32
Immobilien	5–20	13	13
Alternative Anlagen	0–20	10	10
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	8	6
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

## 25. Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende (Fortsetzung)

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 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 2014 waren dies 11 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,0 Milliarden (2013: 19,8 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,6 Milliarden). Die gewichtete durchschnittliche Duration der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen beläuft sich auf 14,3 Jahre (2013: 13,8 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 2014 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
<b>Beiträge des Novartis Konzerns</b>		
2015 (geschätzt)	540	58
<b>Erwartete künftige Leistungen</b>		
2015	1 227	58
2016	1 230	61
2017	1 240	64
2018	1 245	66
2019	1 239	69
2020–2024	6 121	371

### BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

In vielen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Vorsorgeplänen. 2014 betrug der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne USD 348 Millionen (2013: USD 332 Millionen). In dem für 2014 ausgewiesenen Betrag nicht enthalten sind USD 14 Millionen (2013: USD 19 Millionen), die aufzugebenden Geschäftsbereichen zuzurechnen sind.

## 26. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für alle aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne belief sich 2014 auf USD 1,1 Milliarden (2013: USD 987 Millionen), was zu einer Gesamtverbindlichkeit in Höhe von USD 277 Millionen (2013: USD 255 Millionen) führte, von der USD 248 Millionen unter den fortzuführenden Geschäftsbereichen ausgewiesen werden. Vom Gesamtaufwand wurden USD 1,0 Milliarden (2013: USD 892 Millionen) unter den fortzuführenden Geschäftsbereichen und USD 124 Millionen (2013: USD 95 Millionen) unter den aufzugebenden 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 März des auf die Leistungsperiode folgenden Jahres zu 50% in bar und zu 50% in – einer dreijährigen Sperrfrist unterliegenden – Novartis Aktien (oder gesperrten Aktieneinheiten [RSUs]) ausbezahlt. Die Führungskräfte können dafür optieren, sich auch den Baranteil ihrer Leistungsprämie in Aktien auszahlen zu lassen.

### 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 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 27 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung für ihre Leistung im Jahr 2013 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

2014 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 2013 13 742 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 6 324 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2013 Aktien zu beziehen. Die Aktien wurden 2014 an die Mitarbeitenden ausgegeben.
- In Grossbritannien können 2 355 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettogleistungsprämie 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 2014 nahmen 1 497 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 2014 wurden den Teilnehmenden an diesen Plänen 4,8 Millionen Aktien (2013: 5,7 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. Für bestimmte Mitarbeitende hängt die Leistungsprämie von der Erreichung gegebener geschäftlicher und individueller Leistungsziele ab, die in der Regel zu Beginn des Kalenderjahrs 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. Der im Rahmen des Plans geltende Erdienungszeitraum beträgt drei Jahre.

Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf des Erdienungszeitraums in eine solche umgewandelt. RSUs sind weder dividenden- noch stimmberrechtigt. Inhaber zugeteilter gesperrter Aktien sind während des Erdienungszeitraums dividenden- und stimmberechtigt.

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. Aktienoptionen des Novartis Aktienplans „Select“ Nordamerika sind erst seit dem Jahr 2004 handelbar.

### NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ AUSSERHALB NORDAMERIKAS

2014 erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan insgesamt 2,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 73,75 (2013: 2,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 61,70).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der letztmals 2013 gewährten Aktienoptionen basierte:

Novartis Aktienplan „Select“ ausserhalb Nordamerikas	
Bewertungsdatum	17. Januar 2013
Verfallsdatum	17. Januar 2023
Schlusskurs der Aktien am Gewährungstag	CHF 61,70
Ausübungspreis	CHF 61,70
Implizite Volatilität	13,40%
Erwartete Dividendenrendite	4,64%
Zinssatz	0,94%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 4,28

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen während der Berichtsperiode. Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften, verfallenen oder ausgelaufenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2014		2013	
	Optionen (Mio.)	übungs- preis (USD)	Optionen (Mio.)	übungs- preis (USD)
<b>Optionen ausstehend am 1. Januar</b>	<b>26,4</b>	<b>57,3</b>	<b>33,2</b>	<b>54,5</b>
Gewährt	0,0	0,0	5,6	66,0
Verkauft	– 9,8	54,0	– 12,1	53,6
Verfallen oder ausgelaufen	– 0,5	62,2	– 0,3	60,1
<b>Ausstehend am 31. Dezember</b>	<b>16,1</b>	<b>59,2</b>	<b>26,4</b>	<b>57,3</b>
<b>Ausübbar am 31. Dezember</b>	<b>7,0</b>	<b>55,0</b>	<b>16,8</b>	<b>54,4</b>

## 26. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

Alle Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis gewährt, der dem Schlusskurs der Aktie des Konzerns am Gewährungstag entsprach. Im Jahr 2014 betrug der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs der Aktienoptionen USD 54,0. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Verkaufszeitpunkten betrug USD 78,4.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2014 ausstehenden Aktienoptionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45–49	1,2	3,3	46,9
50–54	2,1	3,9	54,4
55–59	7,6	5,5	57,8
60–65	5,2	8,0	66,0
<b>Total</b>	<b>16,1</b>	<b>5,9</b>	<b>59,2</b>

### NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ NORDAMERIKA

Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 5,1 Millionen RSUs für je USD 80,79 (2013: 4,7 Millionen RSUs für je USD 66,07).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der letztmals 2013 gewährten ADR-Optionen basierte:

Novartis Aktienplan „Select“ Nordamerika	
Bewertungsdatum	17. Januar 2013
Verfallsdatum	17. Januar 2023
Schlusskurs des ADR am Gewährungstag	USD 66,07
Ausübungspreis	USD 66,07
Implizite Volatilität	11,60%
Erwartete Dividendenrendite	4,65%
Zinssatz	1,96%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 4,37

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der ADR-Optionen in der Berichtsperiode.

	2014		2013	
	ADR-Optionen (Mio.)	Gewichteter Ausübungspreis (USD)	ADR-Optionen (Mio.)	Gewichteter Ausübungspreis (USD)
<b>Optionen ausstehend am 1. Januar</b>	<b>58,8</b>	<b>58,9</b>	<b>56,3</b>	<b>55,1</b>
Gewährt	0,0	0,0	18,6	66,1
Verkauft oder ausgeübt	- 12,2	55,5	- 13,3	52,5
Verfallen oder ausgelaufen	- 2,2	62,6	- 2,8	60,3
<b>Ausstehend am 31. Dezember</b>	<b>44,4</b>	<b>59,6</b>	<b>58,8</b>	<b>58,9</b>
<b>Ausübbar am 31. Dezember</b>	<b>16,3</b>	<b>54,7</b>	<b>17,8</b>	<b>53,2</b>

Sämtliche ADR-Optionen wurden zu einem Ausübungspreis gewährt, der dem Schlusskurs der American Depositary Receipts (ADRs) am Gewährungstag entsprach. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der ADR-Optionen während des Jahres 2014 betrug USD 55,5. Der gewichtete durchschnittliche Kurs der ADRs zu den Verkaufs- oder Ausübungszeitpunkten betrug USD 85,6.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2014 ausstehenden ADR-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADR-Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45–49	3,3	3,5	46,6
50–54	4,3	4,3	53,9
55–59	21,3	6,2	58,1
65–69	15,5	8,0	66,1
<b>Total</b>	<b>44,4</b>	<b>6,4</b>	<b>59,6</b>

### LANGFRISTIGE LEISTUNGSPLÄNE

2014 wurde ein neuer langfristiger Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTTP) mit dem Ziel eingeführt, den Shareholder Value und Innovationen auf lange Sicht zu fördern. Er steht dem CEO und anderen Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die nicht mehr am weiter unten beschriebenen alten langfristigen Leistungsplan (Old Long-Term Performance Plan, OLTPP) teilnehmen. Die Prämien basieren auf globalen Leistungszielen, die auf einer rollierenden Dreijahresbasis ermittelt wurden und sich auf Finanz- und Innovationskennzahlen stützen. Für die Geschäftsleitungsmitglieder und bestimmte andere Führungskräfte in Schlüsselpositionen, die an dem im Jahr 2014 eingeführten LTTP teilnehmen, fungiert der Novartis Cash Value Added (NCVA) als Finanzkennzahl. Diese Kennzahl ist in diesem 2014 eingeführten LTTP mit 75% gewichtet. Zu Beginn des Leistungszyklus werden vom Verwaltungsrat Dreijahresziele festgesetzt. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres durch Division der Ergebnisreichung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Die Innovationskennzahl basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz, in dessen Rahmen zu Beginn des Zyklus Dreijahresinnovationsziele auf Divisionsebene festgelegt werden. Sie umfassen jeweils fünf bis zehn Meilensteine, die den wichtigsten Meilensteinen der Forschungs- und Entwicklungsprojekte in den einzelnen Divisionen entsprechen. Am Ende der Leistungsperiode bewertet der Vergütungsausschuss unter Berücksichtigung der Schwierigkeit der einzelnen Meilensteine die quantitative und qualitative Erreichung der Ziele. Diese Kennzahl ist in diesem 2014 eingeführten LTTP mit 25% gewichtet.

Der OLTPP stand auch anderen ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen ohne Anspruch auf Teilnahme am oben beschriebenen LTPP offen, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben. Er ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Die Prämien basieren auf globalen Leistungszielen, die auf einer rollierenden Dreijahresbasis ermittelt wurden. Sie richten sich nach dem jährlich errechneten 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 Ergebnisreichung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Beim OLTPP kommt es nur zur Auszahlung, wenn der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt.

Die Teilnehmenden erhalten sowohl unter dem alten als auch unter dem neuen LTPP zu Beginn jeder Leistungsperiode eine Zielanzahl Performance Share Units (PSUs), die nach dem Ende der Leistungsperiode in Novartis Aktien umgewandelt werden.

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. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

2014 erhielten 14 Führungskräfte in Schlüsselpositionen auf Basis einer 100%igen Zielerreichung 0,3 Millionen PSUs aus dem LTPP. Im selben Jahr wurden auf Basis einer 100%igen Zielerreichung 0,2 Millionen PSUs aus dem OLTPP (2013: 0,4 Millionen PSUs aus dem OLTPP) an 119 Führungskräfte in Schlüsselpositionen ausgegeben.

### 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. Bei anderen Geschäftsleitungsmitgliedern macht der LTRPP zwischen 10% und 23% der gesamten variablen Zielvergütung aus. Er 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 62,59 bzw. USD 68,56. 2014 erhielten 14 Führungskräfte aufgrund einer 100%igen Zielerreichung 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 2014 wurden 455 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Im Jahr 2014 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden insgesamt 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs (2013: 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs) gewährt.

Als Teil ihrer normalen Vergütung erhielten Verwaltungsratsmitglieder im Jahr 2014 überdies 20 643 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 ADRs für alle Pläne wider:

	2014		2013	
	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD
<b>Aktien in Erdienung per 1. Januar</b>	<b>23,1</b>	<b>1 370,6</b>	<b>23,7</b>	<b>1 329,7</b>
Gewährt	14,5	1 153,4	14,8	932,2
Erdient	- 11,5	- 709,2	- 13,4	- 776,9
Verfallen	- 1,9	- 112,3	- 2,0	- 114,4
<b>Aktien in Erdienung per 31. Dezember</b>	<b>24,2</b>	<b>1 702,5</b>	<b>23,1</b>	<b>1 370,6</b>

### 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. 2014 und 2013 wurden keine solchen Prämien gewährt, wobei einige der in der Erdienung befindlichen Prämien unter den Aktienplänen von Alcon auch 2014 Aufwand generierten.

## 26. Aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne (Fortsetzung)

### 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 2014 und 2013:

	Anzahl Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Anzahl SSARs (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
<b>Ausstehend am 1. Januar 2013</b>	<b>2,0</b>	<b>26,7</b>	<b>3,8</b>	<b>36,3</b>
Ausgeübt	-0,8	25,1	-0,7	36,6
<b>Ausstehend am 31. Dezember 2013</b>	<b>1,2</b>	<b>27,7</b>	<b>3,1</b>	<b>36,3</b>
<b>Ausübbar am 31. Dezember 2013</b>	<b>1,2</b>	<b>27,7</b>	<b>3,1</b>	<b>36,3</b>
<b>Ausstehend am 1. Januar 2014</b>	<b>1,2</b>	<b>27,7</b>	<b>3,1</b>	<b>36,3</b>
Ausgeübt	-0,5	24,4	-0,7	38,7
<b>Ausstehend am 31. Dezember 2014</b>	<b>0,7</b>	<b>30,1</b>	<b>2,4</b>	<b>35,6</b>
<b>Ausübbar am 31. Dezember 2014</b>	<b>0,7</b>	<b>30,1</b>	<b>2,4</b>	<b>35,6</b>

## 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 einlizenziert. 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 2014 einen Umsatz in Höhe von USD 2,4 Milliarden (2013: USD 2,4 Milliarden) aus.

### XOLAIR

Im Februar 2004 beschliessen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Entwick-

lung 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 2014 für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 777 Millionen (2013: USD 613 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 2014 ein Nettoaufwand für Lizenzgebühren sowie für die Kosten- und Gewinnaufteilung in Höhe von USD 536 Millionen (2013: USD 570 Millionen).

Darüber hinaus bestehen zwischen Novartis und Roche verschiedene Lizenz-, Liefer- und Vertriebsvereinbarungen.

## VERGÜTUNG VON MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRÄTEN

2014 zählte der Konzern 14 Mitglieder der Geschäftsleitung („Executive Officers“), einschliesslich derjenigen, die im Laufe des Jahres zurückgetreten sind (2013: 12 Mitglieder, einschliesslich derjenigen, die zurücktraten).

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 14 (2013: 15) 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	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Leistungen ausser aktienbasierte Vergütung	18,3	16,0	6,2	8,6	24,5	24,6
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	2,1	1,9	0,1	1,4	2,2	3,3
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses		4,0				4,0
Aktienbasierte Vergütung	81,7	46,5	4,9	5,7	86,6	52,2
<b>Total</b>	<b>102,1</b>	<b>68,4</b>	<b>11,2</b>	<b>15,7</b>	<b>113,3</b>	<b>84,1</b>

Im Jahr 2014 hat sich der IFRS Aufwand für aktienbasierte Vergütung für die Mitglieder der Geschäftsleitung im Vergleich zum Jahr 2013 im Wesentlichen aufgrund der folgenden Faktoren erhöht:

- Bestimmte Mitglieder der Geschäftsleitung traten in den Ruhestand oder erfüllten die Bedingungen für eine vorzeitige Erdienung gemäss dem Planreglement. Dies führt nach IFRS zu einer vorzeitigen Erdienung.
- Die Anzahl der Geschäftsleitungsmitglieder hat sich netto erhöht, die aktienbasierte Vergütung für Zuteilungen früherer Jahre, die noch nicht erdient sind erhöhte sich; und es entstand Aufwand in Bezug auf den Verlust der aktienbasierten Vergütung frühere Arbeitgeber.

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

Im Jahr 2014 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“, mit Ausnahme der folgenden Zahlungen:

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.

Aufgrund einer Änderung des Zeitpunkts für die Auszahlungen wurde Dr. Krauer im Jahr 2014 ein Betrag von CHF 45 000 ausbezahlt.

Im Jahr 2014 erhielt Ehrenpräsident Dr. Daniel Vasella CHF 330 645 (USD 363 552) für das 14-tägige Coaching von angehenden Führungskräften und für seine Mitgliedschaft in den lokalen Novartis Verwaltungsräten in Frankreich und Spanien, die in einer am 1. November 2013 in Kraft getretenen und bis Ende 2016 laufenden Vereinbarung geregelt ist. Das Honorar von Dr. Vasella beträgt USD 25 000 pro Beraterstag, wobei ein Gesamthonorar von mindestens USD 250 000 jeweils für die Kalenderjahre 2014, 2015 und 2016 garantiert wird. Dieser Betrag wurde durch den Verwaltungsrat unter Berücksichtigung der Vergütungspraktiken anderer Grossunternehmen festgelegt, die mit früheren Verwaltungsratspräsidenten oder CEOs nach deren Rücktritt aus dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung Beraterverträge abgeschlossen haben.

2013 erhielt Dr. Vasella vom Tag der Generalversammlung, an der er als Präsident und Mitglied des Verwaltungsrats zurücktrat, bis zum 31. Dezember 2013 einen Gesamtbetrag von CHF 5,1 Millionen.

2014 übte Dr. Vasella die Option aus, einer Konzerngesellschaft zu einem zukünftigen Datum in Risch (ZG), Schweiz, eine Liegenschaft zu einem Preis abzukufen, der dem Durchschnitt der von zwei unabhängigen Schätzern festgestellten Liegenschaftswerte entspricht. Novartis erachtet dieses Geschäft aus finanzieller Sicht als nicht wesentlich. Im Jahr 2014 kaufte Dr. Vasella von einer Konzerngesellschaft einen Vermögenswert zum Preis von CHF 2,0 Millionen. Der Transaktionspreis entsprach dem besten Angebot, das von unabhängigen Dritten im Rahmen eines offenen Bieterverfahrens eingegangen war.

Die Offenlegungen in Bezug auf Dr. Vasella 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 2014 stellten sich die Verpflichtungen aus diesen Mietverträgen, einschliesslich der vorgesehenen Zahlungstermine, wie folgt dar:

	2014 Mio. USD
2015	273
2016	200
2017	145
2018	99
2019	77
Später	1 978
<b>Total</b>	<b>2 772</b>
<b>Aufwand im laufenden Jahr</b>	<b>344</b>

### 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 2014 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 2014 Mio. USD
2015	93	459	552
2016	72	250	322
2017	48	366	414
2018	37	205	242
2019	36	488	524
Später	23	439	462
<b>Total</b>	<b>309</b>	<b>2 207</b>	<b>2 516</b>

### ANDERE VERPFLICHTUNGEN

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen und Anlagen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

### EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Novartis Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern 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 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.

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

	Erläuterungen	2014 Mio. USD <sup>1</sup>	2013 Mio. USD <sup>1</sup>
<b>Flüssige Mittel</b>	16	<b>13 023</b>	<b>6 687</b>
<b>Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis</b>			
<i>Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften</i>			
Anleihen	16	327	323
Aktien	16	15	47
Fondsanlagen	16	35	11
<b>Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften</b>		<b>377</b>	<b>381</b>
<i>Zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen</i>			
Aktien	13	937	824
Fondsanlagen	13	71	52
<b>Total zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen</b>		<b>1 008</b>	<b>876</b>
<b>Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis</b>		<b>1 385</b>	<b>1 257</b>
<b>Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen (ohne Vorauszahlungen)	15/17	10 255	12 623
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	16	3	5
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen	16	6	1 931
Langfristige Darlehen und Kundenforderungen (inkl. Finanzierungsleasing), Vorschüsse, Kautionen	13	712	647
<b>Total Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>		<b>10 976</b>	<b>15 206</b>
<b>Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung</b>			
Assoziierte Gesellschaften – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		234	
Derivative Finanzinstrumente	16	356	121
<b>Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung</b>		<b>590</b>	<b>121</b>
<b>Total Finanzanlagen</b>		<b>25 974</b>	<b>23 271</b>
<b>Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>			
<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>			
Jederzeit abrufbare verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	21	1 651	1 718
Bank- und übrige Finanzverbindlichkeiten	21	1 272	1 323
Commercial Paper	21	648	1 042
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	21	2 989	2 590
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>		<b>6 560</b>	<b>6 673</b>
<i>Langfristige Finanzverbindlichkeiten</i>			
Festzinsanleihen	19	15 982	12 909
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen	19	803	919
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	19	3	4
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	19	– 2 989	– 2 590
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>		<b>13 799</b>	<b>11 242</b>
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Verpflichtung zum Rückkauf eigener Aktien (siehe Erläuterung 22)</b>		<b>6 077</b>	<b>6 148</b>
<b>Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten</b>		<b>26 436</b>	<b>24 063</b>
<b>Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung</b>			
Bedingte Gegenleistungen	20/22	756	572
Derivative Finanzinstrumente	21	52	103
<b>Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung</b>		<b>808</b>	<b>675</b>
<b>Total Finanzverbindlichkeiten</b>		<b>27 244</b>	<b>24 738</b>

<sup>1</sup> Ausser bei den Festzinsanleihen (siehe Erläuterung 19) stellt der Buchwert eine angemessene Approximation des beizulegenden Zeitwert dar.

## 29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

### DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalwert und die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2014 und 2013, 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 2014 und 2013 abstellten.

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver beizulegender Zeitwert		Negativer beizulegender Zeitwert	
	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Währungsinstrumente</b>						
Devisenterminkontrakte	10 072	10 137	283	117	- 52	- 100
Währungsoptionen (OTC)	1 715	2 427	73	4		- 3
<b>Total Währungsinstrumente</b>	<b>11 787</b>	<b>12 564</b>	<b>356</b>	<b>121</b>	<b>- 52</b>	<b>- 103</b>
<b>Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente</b>	<b>11 787</b>	<b>12 564</b>	<b>356</b>	<b>121</b>	<b>- 52</b>	<b>- 103</b>

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2014 und 2013 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt:

31. Dezember 2014	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Währungsinstrumente</b>					
Devisenterminkontrakte	3 681	3 159	38	3 194	10 072
Währungsoptionen (OTC)	1 215	500			1 715
<b>Total Währungsinstrumente</b>	<b>4 896</b>	<b>3 659</b>	<b>38</b>	<b>3 194</b>	<b>11 787</b>
<b>Total derivative Finanzinstrumente</b>	<b>4 896</b>	<b>3 659</b>	<b>38</b>	<b>3 194</b>	<b>11 787</b>

31. Dezember 2013	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Währungsinstrumente</b>					
Devisenterminkontrakte	3 727	3 802	230	2 378	10 137
Währungsoptionen (OTC)	827	1 600			2 427
<b>Total Währungsinstrumente</b>	<b>4 554</b>	<b>5 402</b>	<b>230</b>	<b>2 378</b>	<b>12 564</b>
<b>Total derivative Finanzinstrumente</b>	<b>4 554</b>	<b>5 402</b>	<b>230</b>	<b>2 378</b>	<b>12 564</b>

### DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFTE ERFÜLLEN

Ende 2014 und 2013 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.

	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
2014					
Anleihen	301	26			327
Aktien	15				15
Fondsanlagen	29		6		35
<b>Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften</b>	<b>345</b>	<b>26</b>	<b>6</b>		<b>377</b>
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen				6	6
Derivative Finanzinstrumente		356			356
Marchzinsen aus Anleihen				3	3
<b>Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente</b>	<b>345</b>	<b>382</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>742</b>
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	605		332		937
Fondsanlagen			71		71
Langfristige Darlehen und Kundenforderungen (inkl. Finanzierungsleasing), Vorschüsse, Kautionen				712	712
<b>Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen</b>	<b>605</b>		<b>403</b>	<b>712</b>	<b>1 720</b>
Assoziierte Gesellschaften	66		168		234
<b>Total Assoziierte Gesellschaften – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung</b>	<b>66</b>		<b>168</b>		<b>234</b>
Bedingte Gegenleistungen			- 756		- 756
Derivative Finanzinstrumente		- 52			- 52
<b>Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert</b>		<b>- 52</b>	<b>- 756</b>		<b>- 808</b>

	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
2013					
Anleihen	294	29			323
Aktien	21		26		47
Fondsanlagen			11		11
<b>Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften</b>	<b>315</b>	<b>29</b>	<b>37</b>		<b>381</b>
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen				1 931	1 931
Derivative Finanzinstrumente		121			121
Marchzinsen aus Anleihen				5	5
<b>Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente</b>	<b>315</b>	<b>150</b>	<b>37</b>	<b>1 936</b>	<b>2 438</b>
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	458		366		824
Fondsanlagen			52		52
Langfristige Darlehen und Kundenforderungen (inkl. Finanzierungsleasing), Vorschüsse, Kautionen				647	647
<b>Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen</b>	<b>458</b>		<b>418</b>	<b>647</b>	<b>1 523</b>
Bedingte Gegenleistungen			- 572		- 572
Derivative Finanzinstrumente		- 103			- 103
<b>Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert</b>		<b>- 103</b>	<b>- 572</b>		<b>- 675</b>

Die obige Analyse umfasst alle Finanzinstrumente, einschliesslich derjenigen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu Anschaffungskosten bewertet werden.

## 29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

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:

2014	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Bedingte Gegen- leistungen Mio. USD
<b>1. Januar</b>	<b>26</b>	<b>63</b>	<b>366</b>	<b>572</b>
Erfolgswirksam erfasste Gewinne aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert		2	17	51
Erfolgswirksam erfasste Verluste (einschliesslich Wertminderungen und Amortisationen) aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert			- 51	- 20
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne	3	3	7	
Käufe		7	140	153
Erlöse aus Verkäufen		- 9	- 23	
Umgliederungen	- 29	16	- 114	
Währungsumrechnungsdifferenzen		- 5	- 10	
<b>31. Dezember</b>	<b>0</b>	<b>77</b>	<b>332</b>	<b>756</b>
Total, aufgrund der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert, erfolgswirksam erfasste Gewinne und Verluste für am 31. Dezember 2014 gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten		2	- 34	31

2013	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Bedingte Gegen- leistungen Mio. USD
<b>1. Januar</b>	<b>23</b>	<b>36</b>	<b>359</b>	<b>573</b>
Erfolgswirksam erfasste Gewinne aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert		3	32	- 39
Erfolgswirksam erfasste Verluste (einschliesslich Wertminderungen und Amortisationen) aus der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert			- 52	81
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne	3	4	25	
Käufe		7	86	
Zahlungen				- 43
Erlöse aus Verkäufen		- 21	- 80	
Infolge des Verlusts an massgeblichem Einfluss umgegliederte, ehemals nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanzierte Beteiligungen		33		
Umgliederungen			- 6	
Währungsumrechnungsdifferenzen		1	2	
<b>31. Dezember</b>	<b>26</b>	<b>63</b>	<b>366</b>	<b>572</b>
Total, aufgrund der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert, erfolgswirksam erfasste Gewinne und Verluste für am 31. Dezember 2013 gehaltene Vermögenswerte und Verbindlichkeiten		3	- 20	42

Während der Berichtsperiode fanden keine wesentlichen Übertragungen zwischen den Hierarchiestufen statt. Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften der Stufe 3 werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst. Gewinne und Verluste im Zusammenhang mit zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen der Stufe 3 werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter „Übrige Aufwendungen“ bzw. „Übrige Erträge“ ausgewiesen.

Sollten die Preisparameter für die Inputfaktoren der Stufe 3 um 5% für Aktien und Fondsanlagen bzw. 10% für zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen steigen oder sinken, so würde dies zu einer Veränderung der in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfassten Beträge um USD 4 Milli-

onen bzw. USD 33 Millionen führen (2013: USD 4 Millionen bzw. USD 37 Millionen).

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. Als Inputfaktoren werden unter anderem die Erfolgswahrscheinlichkeit, Umsatzprognosen, Annahmen in Bezug auf den zeitlichen Anfall und verschiedene Szenarien für die eine Zahlung auslösenden Ereignisse verwendet. Die Inputfaktoren beeinflussen sich untereinander.

## 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 Wertzunahmen der abgesicherten Transaktionen kompensiert wird.

### WECHSELKURSRISIKO

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen und japanischen 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. 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 andere Massnahmen ergreifen, die den Wert ihrer Währungen möglicherweise erheblich beeinflussen. Dies können beispielsweise quantitative Lockerungen oder der Ausstieg eines Landes aus einem gemeinsamen Währungsraum sein, für den einige in Bezug auf die Mitgliedschaft Griechenlands in der Eurozone plädieren.

Der Konzern ist in Bezug auf seine interne Finanzierung und seine gesamten Investitionen in gewissen Konzerngesell-

schaften, 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 0,4 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 2014 auf USD 0,4 Milliarden beliefen, ist der Konzern daher einem potenziellen Abwertungsverlust in der Erfolgsrechnung ausgesetzt. Für die Konsolidierung der Jahresrechnung seiner venezolanischen Konzerngesellschaften verwendet der Konzern nach wie vor den amtlichen Wechselkurs von 1 USD = 6,3 VEF. Dieser Wechselkurs wird vom Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX-Zentrum für Nationalen Aussenhandel; ehemals CADIVI) für die Einfuhr von Gesundheitsprodukten und Nahrungsmitteln vorgegeben.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Es können verschiedene Verträge abgeschlossen werden, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu kompensieren. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Transaktionen abzusichern.

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.

## 29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

### 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 entfallen etwa 15% und auf den zweit- und drittgrössten 13% bzw. 6% des Nettoumsatzes (2013: 10%, 9% bzw. 7%). 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 2014 entfielen auf sie 11%, 8% bzw. 4% (2013: 9%, 7% 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 AA- 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 11,8%, 7,7% bzw. 7,7% der flüssigen Mittel von Novartis (2013: 21,8%, 18,4% bzw. 8,9%).

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.

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 2014 und 2013 überwacht:

31. Dezember 2014	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Umlaufvermögen</b>						
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
<b>Total kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>9 902</b>	<b>3 594</b>	<b>109</b>	<b>181</b>	<b>76</b>	<b>13 862</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 423	- 8 376	- 13 799
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 434	- 8 470	- 13 904
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>				<b>- 5 423</b>	<b>- 8 376</b>	<b>- 13 799</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>						
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
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>- 2 696</b>	<b>- 367</b>	<b>- 3 549</b>			<b>- 6 612</b>
<b>Nettoschulden</b>	<b>7 206</b>	<b>3 227</b>	<b>- 3 440</b>	<b>- 5 242</b>	<b>- 8 300</b>	<b>- 6 549</b>
31. Dezember 2013	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Umlaufvermögen</b>						
Wertschriften und Festgelder	12	1 933	101	179	87	2 312
Rohstoffe	97					97
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	26	97	3			126
Flüssige Mittel	6 187	500				6 687
<b>Total kurzfristige Finanzanlagen</b>	<b>6 322</b>	<b>2 530</b>	<b>104</b>	<b>179</b>	<b>87</b>	<b>9 222</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten				- 5 201	- 6 041	- 11 242
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 5 212	- 6 087	- 11 299
<b>Total langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>				<b>- 5 201</b>	<b>- 6 041</b>	<b>- 11 242</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 896	- 2 270	- 1 507			- 6 673
Derivative Finanzinstrumente	- 44	- 37	- 22			- 103
<b>Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>- 2 940</b>	<b>- 2 307</b>	<b>- 1 529</b>			<b>- 6 776</b>
<b>Nettoschulden</b>	<b>3 382</b>	<b>223</b>	<b>- 1 425</b>	<b>- 5 022</b>	<b>- 5 954</b>	<b>- 8 796</b>

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.

## 29. Finanzinstrumente – zusätzliche Angaben (Fortsetzung)

Die vertraglichen, nicht diskontierten potenziellen Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2014	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten</b>				
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
31. Dezember 2013	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
<b>Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten</b>				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	- 3 648	- 6 007	- 2 476	- 12 131
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	3 627	5 989	2 417	12 033

Andere vertragliche Verpflichtungen, die nicht Teil der vom Management kontrollierten Nettoschulden/-liquidität sind, bestehen aus folgenden Positionen:

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
31. Dezember 2013	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	- 236	- 236	- 1 146	- 830	- 2 448
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 6 148				- 6 148

### 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 2014 erhöhte sich der Verschuldungsgrad auf 0,29:1. Anfang Jahr betrug er noch 0,24:1.

**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 Kautionen umfasst die VAR-Berechnung alle in dieser Erläuterung aufgeführten Finanzanlagen und Finanzverbindlichkeiten des Konzerns. Forderungen 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 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:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	272	195
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	272	131
Aktienmarktbezogene Instrumente	48	27
Zinssatzbezogene Instrumente	254	93

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

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

2013	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	188	238	150
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	156	244	115
Aktienmarktbezogene Instrumente	39	56	24
Zinssatzbezogene Instrumente	115	195	68

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 2014 und 2013 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	16	24
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	1	7
Aktienmarktbezogene Instrumente	8	12
Zinssatzbezogene Instrumente	7	5

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. Aufzugebende Geschäftsbereiche

### SEGMENTIERUNG DER AUFZUGEBENDEN GESCHÄFTSBEREICHE IN DER KONSOLIDIERTEN ERFOLGSRECHNUNG

(In Mio. USD)	Vaccines <sup>1</sup>		Consumer Health		Transfers zu fortzuführenden Corporate Aktivitäten <sup>2</sup>		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total aufzugebender Geschäftsbereiche	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Nettoumsatz aufzugebender Geschäftsbereiche mit Dritten</b>	<b>1 537</b>	<b>1 987</b>	<b>4 279</b>	<b>4 064</b>					<b>5 816</b>	<b>6 051</b>
Umsatz mit anderen Segmenten	65	61	13	11					78	72
<b>Nettoumsatz aufzugebender Geschäftsbereiche</b>	<b>1 602</b>	<b>2 048</b>	<b>4 292</b>	<b>4 075</b>					<b>5 894</b>	<b>6 123</b>
Andere Erlöse	32	333	33	36		- 84			65	285
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 1 336	- 1 578	- 1 737	- 1 751		7			- 3 073	- 3 322
<b>Bruttoergebnis aufzugebender Geschäftsbereiche</b>	<b>298</b>	<b>803</b>	<b>2 588</b>	<b>2 360</b>		<b>- 77</b>			<b>2 886</b>	<b>3 086</b>
Marketing & Verkauf	- 280	- 334	- 1 532	- 1 577					- 1 812	- 1 911
Forschung & Entwicklung	- 545	- 476	- 312	- 305					- 857	- 781
Administration & allgemeine Kosten	- 118	- 140	- 313	- 316				- 1	- 431	- 457
Übrige Erträge	905	70	99	79			3	25	1 007	174
Übrige Aufwendungen	- 812	- 88	- 60	- 63		4	- 274	- 37	- 1 146	- 184
<b>Operativer Verlust aufzugebender Geschäftsbereiche</b>	<b>- 552</b>	<b>- 165</b>	<b>470</b>	<b>178</b>		<b>- 73</b>	<b>- 271</b>	<b>- 13</b>	<b>- 353</b>	<b>- 73</b>
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	2	1							2	1
<b>Verlust vor Steuern aufzugebender Geschäftsbereiche</b>									<b>- 351</b>	<b>- 72</b>
Steuern									- 96	55
<b>Reinverlust aufzugebender Geschäftsbereiche</b>									<b>- 447</b>	<b>- 17</b>

<sup>1</sup> 2013 wie ursprünglich veröffentlicht, inklusive Bluttransfusionsdiagnostik-Sparte.

<sup>2</sup> Andere Erlöse enthalten Lizenzgebühren und Erlöse aus Auslizenzierungen von Vaccines, die bei Novartis verbleiben.

### AUFZUGEBENDE GESCHÄFTSBEREICHE IN DER KONSOLIDIERTEN BILANZ

	2014 Mio. USD	2013 Mio. USD		2014 Mio. USD	2013 Mio. USD
<b>Vermögenswerte der Veräußerungsgruppen, die den aufzugebenden Geschäftsbereichen zugeordnet wurde</b>			<b>Verbindlichkeiten der Veräußerungsgruppen, die den aufzugebenden Geschäftsbereichen zugeordnet wurde</b>		
Sachanlagen	1 411	145	Latente Steuerschulden	209	
Goodwill	1 119	267	Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	497	
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	1 343	91	Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	612	38
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1		Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten	176	
Latente Steueransprüche	304	3	Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	924	12
Übrige langfristige Vermögenswerte	47		<b>Total</b>	<b>2 418</b>	<b>50</b>
Finanzanlagen		7			
Vorräte	1 155	87			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	1 085	154			
Übriges Umlaufvermögen	336	5			
<b>Total</b>	<b>6 801</b>	<b>759</b>			

## 31. Ereignisse nach dem Konzernbilanzstichtag (31. Dezember 2014)

### **DIVIDENDENANTRAG UND GENEHMIGUNG DER KONZERNRECHNUNG 2014**

Am 26. Januar 2015 schlug der Verwaltungsrat der Novartis AG die Annahme der Konzernrechnung 2014 des Novartis Konzerns zur Genehmigung durch die Generalversammlung am 27. Februar 2015 vor. Ebenfalls am 26. Januar 2015 schlug der Verwaltungsrat zudem eine Dividende in Höhe von CHF 2,60 pro Aktie vor, die der am 27. Februar 2015 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 auf rund USD 6,4 Milliarden (2013: USD 6,8 Milliarden).

### **VERKAUF DER DIVISION ANIMAL HEALTH**

Am 1. Januar 2015 hat Novartis den Verkauf ihrer Division Animal Health an Eli Lilly and Company, USA, für rund USD 5,4 Milliarden abgeschlossen. Hieraus wird sich ein Vorsteuergewinn von rund USD 4,6 Milliarden ergeben.

## 32. Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften

Per 31. Dezember 2014	Aktien-/ Beteiligung			Aktivitäten	Per 31. Dezember 2014	Aktien-/ Beteiligung			Aktivitäten
	einbezahltes Kapital <sup>1</sup>	in %				einbezahltes Kapital <sup>1</sup>	in %		
<b>Ägypten</b>					<b>Deutschland (Fortsetzung)</b>				
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	◆▼	Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■		
Sandoz Egypt Pharma S.A.E., New Cairo	EGP 250 000	100	◆	Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Holzkirchen	EUR 5,1 Mio.	100	◆		
<b>Argentinien</b>					Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt am Main				
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 231,3 Mio.	100	◆▲		EUR 2,6 Mio.	100	◆▼		
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 83,9 Mio.	100	◆	1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆		
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 88,0 Mio.	100	◆	Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 Mio.	100	◆▼		
<b>Australien</b>					Hexal AG, Holzkirchen				
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■		EUR 93,7 Mio.	100	◆▲▼▲		
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆▲	Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH, Marburg	EUR 5,0 Mio.	100	◆▼▲		
Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest, NSW	AUD 2,6 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines Vertriebs GmbH, Holzkirchen	EUR 26 000	100	◆		
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲		
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Melbourne, Victoria	AUD 7,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Tiergesundheits GmbH, München	EUR 256 000	100	◆		
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆▲	<b>Ecuador</b>					
<b>Bangladesch</b>					Novartis Ecuador S.A., Quito				
Novartis (Bangladesh) Limited, Gazipur	BDT 162,5 Mio.	60	◆▼		USD 4,0 Mio.	100	◆		
<b>Belgien</b>					<b>Finnland</b>				
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆	Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆		
S.A. Alcon-Coureur N.V., Puurs	EUR 360,6 Mio.	100	◆▼	<b>Frankreich</b>					
N.V. Alcon S.A., Vilvoorde	EUR 141 856	100	◆	Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■		
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 19,2 Mio.	100	◆	Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆▼▲		
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 Mio.	100	◆	Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,9 Mio.	100	◆▼		
<b>Bermuda</b>					Sandoz S.A.S., Levallois-Perret				
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■		EUR 5,4 Mio.	100	◆		
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 Mio.	100	◆▼		
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 20 000	100	◆▼▲	Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼		
Trinity River Insurance Co. Ltd., Hamilton	USD 370 000	100	■	<b>Gibraltar</b>					
<b>Brasilien</b>					Novista Insurance Limited, Gibraltar				
Novartis Biocências S.A., São Paulo	BRL 265,0 Mio.	100	◆▼		CHF 130,0 Mio.	100	■		
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé, PR	BRL 190,0 Mio.	100	◆▼▲	<b>Griechenland</b>					
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 Mio.	100	◆▼	Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 23,4 Mio.	100	◆		
<b>Chile</b>					Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi/Athen				
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆		EUR 5,7 Mio.	100	◆		
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	<b>Grossbritannien</b>					
<b>China</b>					Novartis UK Limited, Frimley/Camberley				
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	USD 30,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆▼▲		
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆	Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 Mio.	100	▼		
China Novartis Institutes for BioMedical Research Co., Ltd., Schanghai	USD 133,0 Mio.	100	▲	Alcon Eye Care (UK) Limited, Frimley/Camberley	GBP 550 000	100	◆		
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 97,4 Mio.	100	▼	Sandoz Limited, Frimley/Camberley	GBP 2,0 Mio.	100	◆		
Shanghai Novartis Trading Ltd., Schanghai	USD 2,5 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	◆▼		
Alcon Hongkong Limited, Hongkong	HKD 77 000	100	◆	Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼		
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Peking	USD 2,2 Mio.	100	◆	Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲		
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	USD 22,0 Mio.	100	◆▼	<b>Indien</b>					
Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd., Hangzhou	CNY 46,8 Mio.	85	◆▼	Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	75	◆		
Shanghai Novartis Animal Health Co., Ltd., Schanghai	CHF 21,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 Mio.	100	◆		
<b>Dänemark</b>					Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore				
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 14,0 Mio.	100	◆		INR 1,1 Mrd.	100	◆		
Alcon Nordic A/S, Kopenhagen	DKK 0,5 Mio.	100	◆	Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆▼		
Sandoz A/S, Kopenhagen	DKK 8,0 Mio.	100	◆	<b>Indonesien</b>					
<b>Deutschland</b>					PT Novartis Indonesia, Jakarta				
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■	PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 7,7 Mrd.	100	◆▼		
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆▲		IDR 11,9 Mrd.	100	▼		
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼	<b>Irland</b>					
Alcon Pharma GmbH, Freiburg	EUR 512 000	100	◆	Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆		
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 Mio.	100	◆	Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼		
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆▼▲	Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork-Stadt	EUR 541 251	100	▼		
<b>Italien</b>					<b>Japan</b>				
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■		
Alcon Italia S.p.A., Mailand	EUR 3,7 Mio.	100	◆	Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆▲		
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 679 900	100	◆	Alcon Japan Ltd., Tokio	JPY 500,0 Mio.	100	◆▼		
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼	Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆▼▲		
Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,6 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Animal Health K.K., Tokio	JPY 50,0 Mio.	100	◆▲		
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆						

Per 31. Dezember 2014	Aktien-/ Beteiligung einbezahltes Kapital <sup>1</sup>	in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2014	Aktien-/ Beteiligung einbezahltes Kapital <sup>1</sup>	in %	Aktivitäten
<b>Kanada</b>				<b>Russische Föderation</b>			
Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval, Quebec	CAD 0 <sup>2</sup>	100	◆◆	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUB 20,0 Mio.	100	◆
Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 <sup>2</sup>	100	◆◆	Alcon Farmaceutvika LLC, Moskau	RUB 44,1 Mio.	100	◆
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆◆	ZAO Sandoz, Moskau	RUB 57,4 Mio.	100	◆
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 Mio.	100	◆◆▲	Novartis Neva LLC, St. Petersburg	RUB 500,0 Mio.	100	▼
Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 159 776	100	◆	Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUB 80,0 Mio.	100	◆
Novartis Animal Health Canada Inc., Charlottetown, Prince Edward Island	CAD 180 496	100	◆◆	<b>Saudi-Arabien</b>			
<b>Kolumbien</b>				Saudi Pharmaceutical Distribution Co. Ltd., Riad	SAR 26,8 Mio.	75	◆
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Mrd.	100	◆▼	<b>Schweden</b>			
Laboratorios Alcon de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Mio.	100	◆	Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆
<b>Kroatien</b>				<b>Schweiz</b>			
Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆	Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■
<b>Luxemburg</b>				Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■
Novartis Investments S.à r.l., Luxemburg	USD 2,6 Mrd.	100	■	Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	■
Novartis Finance S.A., Luxemburg	USD 100 000	100	■	Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
<b>Malaysia</b>				Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	100	◆	Novartis Sanierungsstiftung, Basel	CHF 2,0 Mio.	100	■
Alcon Laboratories (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya	MYR 1,0 Mio.	100	◆	Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	◆◆▼▲
CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 Mio.	100	▼	Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆
<b>Mexiko</b>				Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 Mio.	100	▼
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 5,9 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharma Schweiz AG, Rotkreuz	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲
Sandoz, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 468,2 Mio.	100	◆▼	Alcon Switzerland SA, Rotkreuz	CHF 100 000	100	◆
<b>Neuseeland</b>				Alcon Pharmaceuticals Ltd., Freiburg	CHF 200 000	100	■◆
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	ESBATEch, a Novartis Company GmbH, Schlieren	CHF 14,0 Mio.	100	▲
<b>Niederlande</b>				Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 Mio.	100	■◆▲
Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 Mio.	100	■	Sandoz Pharmaceuticals AG, Risch	CHF 100 000	100	◆
Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics AG, Basel	CHF 800 000	100	■▲
Alcon Nederland B.V., Breda	EUR 18 151	100	◆	Novartis Consumer Health S.A., Prangins	CHF 30,0 Mio.	100	■◆▼▲
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼	Novartis Consumer Health Schweiz AG, Rotkreuz	CHF 250 000	100	◆
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	Novartis Tiergesundheits AG, Basel	CHF 101 000	100	■◆▼▲
<b>Norwegen</b>				Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆	Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33/6 <sup>3</sup>	■
<b>Österreich</b>				<b>Singapur</b>			
Novartis Austria GmbH, Wien	EUR 1,0 Mio.	100	■	Novartis (Singapore) Pte Ltd., Singapur	SGD 100 000	100	◆
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆	Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 45,0 Mio.	100	▼
Alcon Ophthalmika GmbH, Wien	EUR 36 336,4	100	◆	Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd., Singapur	SGD 39,0 Mio.	100	◆
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	■◆◆▼▲	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
EBEWE Pharma Ges.m.b.H. Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 Mio.	100	◆▼▲	Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 101 000	100	▼
<b>Pakistan</b>				CIBA Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	▼
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karatschi	PKR 3,9 Mrd.	100	◆▼	<b>Slowakei</b>			
<b>Panama</b>				Novartis Slovakia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama-Stadt	USD 10 000	100	◆	<b>Slowenien</b>			
<b>Peru</b>				Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 48,4 Mio.	100	■◆◆▼▲
Novartis Biosciences Peru S.A., Lima	PEN 6,1 Mio.	100	◆	Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 Mio.	100	◆
<b>Philippinen</b>				<b>Spanien</b>			
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆	Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	■◆◆▼
Sandoz Philippines Corporation, Manila	PHP 30 Mio.	100	◆▼	Alcon Cusi, S.A., El Masnou	EUR 11,6 Mio.	100	◆▼
<b>Polen</b>				Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆	Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆◆▼▲
Alcon Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 750 000	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics, S.L., Barcelona	EUR 675 450	100	◆
Sandoz Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 25,6 Mio.	100	◆	Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆
Lek S.A., Strykow	PLN 11,4 Mio.	100	◆▼	<b>Südafrika</b>			
<b>Portugal</b>				Novartis South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 86,3 Mio.	100	◆
Novartis Portugal SGPS Lda., Porto Salvo	EUR 500 000	100	■	Alcon Laboratories (South Africa) (Pty.) Ltd., Bryanston, Gauteng	ZAR 201 820	100	◆
Novartis Farma – Produtos Farmacéuticos S.A., Porto Salvo	EUR 2,4 Mio.	100	◆	Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▼
Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos Oftalmologicos Lda., Porto Salvo	EUR 4,5 Mio.	100	◆	<b>Südkorea</b>			
Sandoz Farmacéutica Lda., Porto Salvo	EUR 5,0 Mio.	100	◆	Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacéuticos e Nutrição Lda., Porto Salvo	EUR 100 000	100	◆	Alcon Korea Ltd., Seoul	KRW 33,8 Mrd.	100	◆
<b>Puerto Rico</b>				<b>Taiwan</b>			
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼	Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	TWD 170,0 Mio.	100	◆▼
Alcon (Puerto Rico) Inc., Catano	USD 15,5	100	◆	<b>Thailand</b>			
<b>Rumänien</b>				Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 Mio.	100	◆
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 Mio.	100	◆▼	Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 228,1 Mio.	100	◆

## 32. Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften (Fortsetzung)

Per 31. Dezember 2014	Aktien-/ Beteiligung einbezahltes Kapital <sup>1</sup>	in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2014	Aktien-/ Beteiligung einbezahltes Kapital <sup>1</sup>	in %	Aktivitäten
<b>Tschechische Republik</b>				<b>Venezuela</b>			
Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆	Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 Mio.	100	◆
Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆	Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 5,5 Mio.	100	◆
<b>Türkei</b>				<b>Vereinigte Arabische Emirate</b>			
Novartis Sağlık, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆◆	Novartis Middle East FZE, Dubai	AED 7,0 Mio.	100	◆
Alcon Laboratuvarları Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 25,2 Mio.	100	◆				
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş., Istanbul	TRY 165,2 Mio.	100	◆◆				
<b>Ungarn</b>							
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆				
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 883,0 Mio.	100	◆				
<b>USA</b>							
Novartis Corporation, East Hanover, NJ	USD 72,2 Mio.	100	■				
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1 002	100	■				
Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■				
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲				
CoStim Pharmaceuticals, Inc. Cambridge, MA	USD 1	100	▲				
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲				
Genoptix, Inc., Carlsbad, CA	USD 1	100	◆▲				
Alcon Laboratories, Inc., Fort Worth, TX	USD 1 000	100	◆◆▼				
Alcon Refractive Horizons, LLC, Fort Worth, TX	USD 10	100	▼				
Alcon Research, Ltd., Fort Worth, TX	USD 12,5	100	▼▲				
Alcon LenSx, Inc., Aliso Viejo, CA	USD 100	100	▼				
WaveTec Vision Systems, Inc., Aliso Viejo, CA	USD 1	100	◆▼▲				
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲				
Fougera Pharmaceuticals, Inc., Melville, NY	USD 1	100	◆▲				
Eon Labs, Inc., Princeton, NJ	USD 1	100	◆▼				
Falcon Pharmaceuticals, Ltd., Fort Worth, TX	USD 10	100	◆				
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Cambridge, MA	USD 3,0	100	◆▼▲				
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 <sup>2</sup>	100	◆▼▲				
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲				

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern- und assoziierten Gesellschaften vertreten: Algerien, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Dominikanische Republik, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Guatemala, Israel, Marokko, Ukraine sowie Uruguay.

<sup>1</sup> Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

<sup>2</sup> Aktien ohne Nennwert.

<sup>3</sup> Ungefähr 33% der stimmberechtigten Aktien; ungefähr 6% des Novartis zuzurechnenden Reingewinns und Eigenkapitals.

Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

- **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen innerhalb des Konzerns.
- ◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb des Konzerns.
- ▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und/oder Fertigung innerhalb des Konzerns.
- ▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb des Konzerns.

## 33. Angaben zur Risikobeurteilung gemäss schweizerischem Recht

Das Risk Committee des Verwaltungsrats stellt sicher, dass der Konzern über geeignete und wirksame Systeme und Prozesse für das Risikomanagement verfügt. Es überwacht gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der internen Revision die Identifizierung, die Priorisierung und das Management der Risiken, die Rollen und Verantwortungsbereiche der mit dem Risikomanagement befassten Funktionen, das Risikoportfolio und die Massnahmen, welche die Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang ergriffen hat. Das Risk Committee informiert den Verwaltungsrat regelmässig.

Die Konzernfunktion Risikomanagement koordiniert und überwacht die Risikomanagementprozesse. Sie erstattet dem Risk Committee regelmässig Bericht über die Beurteilung und

das Management der Risiken. Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, die sicherstellen, dass Risiken frühzeitig erkannt und gemindert werden können. Die Verantwortung für Risikobeurteilung und -management liegt bei den Divisionen. Die spezialisierten Konzernfunktionen (insbesondere Financial Reporting and Accounting, Group Treasury, Group Quality Operations, Corporate Health, Safety and Environment sowie Business Continuity) unterstützen die Divisionen und kontrollieren die Effektivität des Risikomanagements der Divisionen.

Einzelheiten zum Management der Finanzrisiken finden sich in Erläuterung 29.

## 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 des Novartis Konzerns wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat des Konzerns 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 2014 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 2014 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 des Konzerns abgegeben, die auf den nachfolgenden Seiten 240 und 241 dieses Finanzberichts zu finden ist.



**Joseph Jimenez**  
Chief Executive Officer



**Harry Kirsch**  
Chief Financial Officer

Basel, 26. Januar 2015

# 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 166 bis 238), für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATES

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften (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 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

### BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht 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 ÜBER DIE 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 2014 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 239 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 vernünftigen Detaillierungsgrad

ordnungsmässig und angemessen die Transaktionen und Entscheidungen hinsichtlich von Vermögenswerten der Gesellschaft widerspiegelt. Ausserdem umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die mit angemessener Sicherheit gewährleisten, dass Transaktionen wie erforderlich erfasst werden, um die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu ermöglichen, und dass Einnahmen und Ausgaben der Gruppe nur mit Autorisierung der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte der Gruppe erfolgen. Darüber hinaus umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die angemessene Sicherheit bezüglich Vermeidung oder rechtzeitiger Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder Veräusserung von Vermögenswerten des Unternehmens bieten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Abschluss haben könnten.

Aufgrund inhärenter Grenzen können die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung gegebenenfalls Falschaussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im vom COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework (2013)* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2014 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 2015

# JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

## ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2014 und 2013 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b>Ertrag</b>			
Ertrag aus Finanzanlagen		7 458	5 605
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		272	159
Lizenzzerträge		1 340	1 494
Ausserordentliche und übrige Erträge		36	5
<b>Total Ertrag</b>		<b>9 106</b>	<b>7 263</b>
<b>Aufwand</b>			
Finanzaufwand		- 287	- 287
Verwaltungsaufwand		- 27	- 29
Abschreibungen auf Goodwill und anderen immateriellen Vermögenswerten	3	- 1 154	- 1 154
Übriger Aufwand		- 11	- 8
Steuern		- 148	- 154
<b>Total Aufwand</b>		<b>- 1 627</b>	<b>- 1 632</b>
<b>Reingewinn</b>		<b>7 479</b>	<b>5 631</b>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser Jahresrechnung.

**BILANZEN**

(per 31. Dezember 2014 und 2013)

	Erläuterungen	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b>Vermögenswerte</b>			
<b>Anlagevermögen</b>			
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte	3	17 925	19 066
Finanzanlagen – Konzerngesellschaften und assoziierte Gesellschaften	4	16 279	19 613
Übrige Forderungen		24	47
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>34 228</b>	<b>38 726</b>
<b>Umlaufvermögen</b>			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		15 410	11 774
– Dritten		44	67
Wertschriften	5	2 424	240
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>17 878</b>	<b>12 081</b>
<b>Total Vermögenswerte</b>		<b>52 106</b>	<b>50 807</b>
<b>Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
<b>Total Aktienkapital</b>	6	<b>1 353</b>	<b>1 353</b>
<b>Reserven</b>			
Gesetzliche Reserven	7		
– Allgemeine Reserven		320	320
– Kapitaleinlagereserven		198	198
– Reserven für eigene Aktien		6 895	4 768
Freie Reserven	8	34 007	36 850
<b>Total Reserven</b>		<b>41 420</b>	<b>42 136</b>
<b>Bilanzgewinn</b>			
Reingewinn des Jahres		7 479	5 631
<b>Total Bilanzgewinn</b>		<b>7 479</b>	<b>5 631</b>
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>50 252</b>	<b>49 120</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>			
Anleihen	9	799	797
Rückstellungen		499	501
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		223	56
– Dritten		333	333
<b>Total Verbindlichkeiten</b>		<b>1 854</b>	<b>1 687</b>
<b>Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>		<b>52 106</b>	<b>50 807</b>

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser Jahresrechnung.

---

# ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

## 1. Einleitung

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR). In Anwendung der Übergangsbestimmungen des neuen schweizerischen Rechnungslegungsrechts wurde diese Jahresrechnung nicht in Übereinstimmung mit den am 1. Januar 2013 in Kraft getretenen Vorschriften des Schweizerischen Obligationenrechts zur Rechnungslegung und finanziellen Berichterstattung, sondern gemäss den vorhergehenden Vorschriften erstellt.

---

## 2. Rechnungslegungsmethoden

### **WECHSELKURSDIFFERENZEN**

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 in der Erfolgsrechnung erfasst.

### **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.

### **FINANZANLAGEN**

Finanzanlagen sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderer Wertberichtigungen bilanziert.

### **WERTSCHRIFTEN**

Die Bewertung von Wertschriften erfolgt zum Anschaffungs- oder Marktwert, je nachdem, welcher Wert niedriger ist.

### **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

Goodwill	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b><i>Anschaffungskosten</i></b>		
<b>1. Januar und 31. Dezember</b>	<b>22 350</b>	<b>22 350</b>
<b><i>Abschreibungen kumuliert</i></b>		
<b>1. Januar</b>	<b>- 3 420</b>	<b>- 2 280</b>
Abschreibungen	- 1 140	- 1 140
<b>31. Dezember</b>	<b>- 4 560</b>	<b>- 3 420</b>
<b>Nettobuchwert – 31. Dezember</b>	<b>17 790</b>	<b>18 930</b>
<b><i>Übrige immaterielle Vermögenswerte</i></b>		
<b><i>Anschaffungskosten</i></b>		
<b>1. Januar</b>	<b>242</b>	<b>242</b>
Zugänge	13	
<b>1. Januar und 31. Dezember</b>	<b>255</b>	<b>242</b>
<b><i>Abschreibungen kumuliert</i></b>		
<b>1. Januar</b>	<b>- 106</b>	<b>- 92</b>
Abschreibungen	- 14	- 14
<b>31. Dezember</b>	<b>- 120</b>	<b>- 106</b>
<b>Nettobuchwert – 31. Dezember</b>	<b>135</b>	<b>136</b>
<b><i>Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte</i></b>		
<b>Nettobuchwert – 31. Dezember</b>	<b>17 925</b>	<b>19 066</b>

### 4. Finanzanlagen

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Konzerngesellschaften und assoziierten Gesellschaften in Höhe von CHF 14 433 Millionen (2013: CHF 14 433 Millionen) und Darlehen an Konzerngesellschaften im Wert von CHF 1 846 Millionen (2013: CHF 5 180 Millionen).

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.

## 5. Wertschriften

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien der Novartis AG zum Nettobuchwert von CHF 2 373 Millionen (2013: CHF 178 Millionen) (siehe Erläuterungen 6 und 7).

## 6. Aktienkapital

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2012	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2013	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2014
<b>Total Aktien Novartis AG</b>	<b>2 706 193 000</b>		<b>2 706 193 000</b>		<b>2 706 193 000</b>
<b>Von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) gehaltene eigene Aktien</b>					
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	51 307 458	2 160 000	53 467 458	27 040 000	80 507 458
Eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	59 552 292	18 292 323	77 844 615	- 4 280 403	73 564 212
<b>Total von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) gehaltene eigene Aktien</b>	<b>110 859 750</b>	<b>20 452 323</b>	<b>131 312 073</b>	<b>22 759 597</b>	<b>154 071 670</b>

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Aktienkapital der Novartis AG belief sich am 31. Dezember 2014 auf CHF 1 353,1 Millionen und hat sich damit in den letzten beiden Jahren nicht verändert.

Im Rahmen ihres Aktienrückkaufprogramms im Umfang von USD 5 Milliarden hat Novartis eine unwiderrufliche nicht diskretionäre Vereinbarung mit einer Bank zum Rückkauf eigener Aktien über die zweite Handelslinie abgeschlossen. Die Verpflichtung im Rahmen dieser Vereinbarung belief sich per 31. Dezember 2014 auf CHF 652 Millionen (CHF 0 per 31. Dezember 2013). Dieser Betrag entspricht den im Rahmen eines Handelsplans erwarteten Aktienrückkäufen durch die Bank über einen rollierenden Zeitraum von 90 Tagen. Dieser Handelsplan läuft am 30. November 2015 aus.

2014 wurden insgesamt 41,8 Millionen eigene Aktien (2013: 36,5 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 81 (2013: CHF 68) zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 8,2 Millionen Stück (2013: 4,7 Millionen Stück) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 57 (2013: CHF 56); die Transaktionen im Zusammenhang mit der aktienbasierten Vergütung beliefen sich auf 10,8 Millionen Stück (2013: 11,3 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 2014 hielten die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften insgesamt 154 071 670 eigenen Aktien. Am Tag der Dividendenausschüttung werden die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften voraussichtlich 139 671 670 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.

## 7. Gesetzliche Reserven

### ALLGEMEINE RESERVEN

	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b>1. Januar und 31. Dezember</b>	<b>320</b>	<b>320</b>

Nach Schweizerischem Obligationenrecht müssen Zuweisungen an die allgemeinen Reserven erfolgen, bis diese mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

### RESERVEN AUS KAPITALEINLAGEN

	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b>1. Januar und 31. Dezember</b>	<b>198</b>	<b>198</b>

### RESERVEN FÜR EIGENE AKTIEN

	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b>1. Januar</b>	<b>4 768</b>	<b>3 214</b>
Entnahme aus freien Reserven	2 127	1 554
<b>31. Dezember</b>	<b>6 895</b>	<b>4 768</b>

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, die in den Erläuterungen 5 und 6 dargestellt werden.

## 8. Freie Reserven

	2014 Mio. CHF	2013 Mio. CHF
<b>1. Januar</b>	<b>36 850</b>	<b>39 262</b>
Zuweisung an den Bilanzgewinn	- 716	- 858
Zuweisung an Reserven für eigene Aktien	- 2 127	- 1 554
<b>31. Dezember</b>	<b>34 007</b>	<b>36 850</b>

## 9. Anleihen

Am 26. Juni 2008 emittierte die Novartis AG eine am 26. Juni 2015 fällig werdende Anleihe mit einem Volumen von CHF 800 Millionen und einer jährlichen Verzinsung von 3,625%. Die Emission erfolgte zum Kurs von 100,35%, wobei sich der Erlös nach Abzug der damit verbundenen Kosten auf CHF 787,9 Millionen belief. Die Anleihe wird zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

## 10. Eventualverbindlichkeiten

	31. Dez. 2014 Mio. CHF	31. Dez. 2013 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen und Commercial-Paper-Programmen – Total maximal CHF 30 420 Millionen (2013: CHF 22 142 Millionen)	15 765	11 667
Andere Garantien zugunsten von Konzern-, assoziierten Gesellschaften und Anderen – Total maximal CHF 2 551 Millionen (2013: CHF 2 592 Millionen)	1 389	1 308
<b>Total Eventualverbindlichkeiten</b>	<b>17 154</b>	<b>12 975</b>

## 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 2014	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2013
Novartis Mitarbeiter- beteiligungsstiftung, Basel, Schweiz	3,2	3,0
Emasan AG, Basel, Schweiz	3,3	3,3

Norges Bank (Zentralbank von Norwegen), Oslo, Norwegen, die am 31. Dezember 2013 mit mehr als 2% am Aktienkapital der Novartis AG beteiligt war, hielt am 31. Dezember 2014 eine Beteiligung, die unter diesem Betrag lag.

Zusätzlich hielten die folgenden anderen bedeutenden Aktionäre Anteile am Aktienkapital von Novartis:

Als Nominees eingetragene Aktionäre:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 9,1% (2013: 11,1%) des Aktienkapitals.
- Nortrust Nominees, London, Grossbritannien, hält 3,2% (2013: 3,2%) des Aktienkapitals.
- The Bank of New York Mellon, New York, USA, hält 4,6% (2013: 4,6%) des Aktienkapitals. Davon halten als Nominees die Mellon Bank, Everett, USA, 2,6% (2013: 2,8%) und The Bank of New York Mellon, Brüssel, Belgien, 2,0% (2013: 1,8%) des Aktienkapitals.

Als Hinterlegungsstelle für American Depositary Shares (ADS) fungierender Aktionär:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 11,4% (2013: 11,7%) 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, USA, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.
- BlackRock, Inc., New York, USA, hält zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals.

## 12. Angaben zu den Aktieninstrumenten der Mitglieder des Verwaltungsrates 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, und 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 2014 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Aktienhaltevorschriften ein.

### VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND AKTIONSOPTIONEN

Am 31. Dezember 2014 hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“<sup>1</sup> die in der folgenden Tabelle ausgewiesene Anzahl erdienter Novartis Aktien und ADRs.

Am 31. Dezember 2014 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“<sup>1</sup> 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis. An diesem Stichtag besass auch kein Verwaltungsratsmitglied Aktienoptionen.

### VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND ADRS<sup>1</sup>

	Anzahl Aktien <sup>2</sup>	
	Zum 31. Dezember 2014	Zum 31. Dezember 2013
Jörg Reinhardt	466 951	558 511
Ulrich Lehner	36 405	35 351
Enrico Vanni	13 805	12 684
Dimitri Azar	7 258	5 642
Verena A. Briner	4 845	3 837
William Brody (bis 25. Februar 2014)	n. a.	17 356
Srikant Datar	30 792	29 622
Ann Fudge	14 112	13 161
Pierre Landolt <sup>3</sup>	52 290	50 644
Charles L. Sawyers	2 933	2 128
Andreas von Planta	122 709	121 334
Wendelin Wiedeking (bis 25. Februar 2014)	n. a.	278 139
William T. Winters	3 590	2 128
Rolf M. Zinkernagel (bis 25. Februar 2014)	n. a.	40 000
<b>Total<sup>4</sup></b>	<b>755 690</b>	<b>1 170 537</b>

n. a. – nicht anwendbar

<sup>1</sup> Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition in dieser Erläuterung 12).

<sup>2</sup> Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

<sup>3</sup> Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte der Aktien.

<sup>4</sup> William Brody, Wendelin Wiedeking und Rolf M. Zinkernagel schieden am 25. Februar 2014 aus dem Verwaltungsrat aus. Zum 25. Februar 2014 besass William Brody 17 356 Aktien, Wendelin Wiedeking 278 139 Aktien und Rolf M. Zinkernagel 40 000 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.

Chief Executive Officer	5 x Basisvergütung
Geschäftsleitungsmitglieder	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 RSUs, die im Rahmen eines Vergütungsplans erworben wurden. Nicht dazu gerechnet werden jedoch zu erdienende zusätzliche Aktien unter dem LSSP und dem ESOP sowie zu erdienende PSUs aus dem LTPP und dem LTRPP. Unter die Aktienhaltevorschriften fallen auch Novartis Aktien und erdiente Optionen auf Novartis Aktien oder ADRs, die von „nahestehenden Personen“<sup>1</sup> direkt oder indirekt gehalten werden. Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Aktienhaltevorschriften.

Am 31. Dezember 2014 hielten alle Mitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

### VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS, AKTIENRECHTE UND AKTIONSOPTIONEN

Am 31. Dezember 2014 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“<sup>1</sup> die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an Novartis Aktien, ADRs, sonstigen Aktienrechten und Aktienoptionen.

Am 31. Dezember 2014 hielt kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“<sup>1</sup> direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien (oder ADRs) von Novartis.

<sup>1</sup> „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.

## 12. Angaben zu den Aktieninstrumenten der Mitglieder des Verwaltungsrates und der Geschäftsleitung (Fortsetzung)

### VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN, ADRS UND SONSTIGE AKTIENRECHTE <sup>1</sup>

	Erdiente Aktien und ADRs <sup>2</sup>	Zu erdienende Aktien und sonstige Aktienrechte <sup>3</sup>	Gesamt zum 31. Dezember 2014	Erdiente Aktien und ADRs <sup>2</sup>	Zu erdienende Aktien und sonstige Aktienrechte <sup>3</sup>	Gesamt zum 31. Dezember 2013
Joseph Jimenez	256 685	399 811	656 496	273 623	338 643	612 266
Steven Baert (seit 26. Februar 2014)	0	41 476	41 476	n. a.	n. a.	n. a.
Jürgen Brokatzky-Geiger (bis 25. Februar 2014)	n. a.	n. a.	n. a.	225 499	99 597	325 096
Kevin Buehler (bis 30. April 2014)	n. a.	n. a.	n. a.	70 924	295 697 <sup>4</sup>	366 621
Felix R. Ehrat	48 398	95 424	143 822	23 491	62 315	85 806
David Epstein	72 222	267 940 <sup>4</sup>	340 162	61 430	293 143 <sup>4</sup>	354 573
Mark C. Fishman	45 054	342 493 <sup>4</sup>	387 547	70 997	360 677 <sup>4</sup>	431 674
Richard Francis (seit 1. Mai 2014)	0	46 282	46 282	n. a.	n. a.	n. a.
Jeff George	69 457	128 420	197 877	56 419	100 850	157 269
George Gunn	50 000	100 817	150 817	117 733	70 864	188 597
Harry Kirsch	31 860	90 650	122 510	27 904	59 290	87 194
Brian McNamara	19 216	62 511 <sup>4</sup>	81 727	10 254	41 814 <sup>4</sup>	52 068
Andrin Oswald	86 305	115 863	202 168	85 770	99 018	184 788
André Wyss (seit 1. Mai 2014)	25 940	68 598	94 538	n. a.	n. a.	n. a.
<b>Total <sup>5</sup></b>	<b>705 137</b>	<b>1 760 285</b>	<b>2 465 422</b>	<b>1 024 044</b>	<b>1 821 908</b>	<b>2 845 952</b>

n. a. – nicht anwendbar

<sup>1</sup> Einschliesslich der Aktien von der Geschäftsleitung „nahestehenden Personen“ (siehe Definition in dieser Erläuterung 12).

<sup>2</sup> 2014 hat Novartis beschlossen, die von den Geschäftsleitungsmitgliedern gehaltenen Aktienbestände in den Kategorien erdiente Aktien und ADRs sowie sonstige Aktienrechte (siehe auch Fussnote 3 unten) offenzulegen. Zwecks Vergleichbarkeit der Zahlen mit dem Vorjahr wurden die Aktienbestände 2013 nach diesen Grundsätzen offengelegt.

<sup>3</sup> Beinhaltet Restricted Shares (gesperrte Aktien), Restricted Stock Units (RSUs) und die Zielanzahl der Performance Share Units (PSUs). Zusätzliche Aktien im Rahmen des Schweizerischen Aktiensparplans (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) und des aufbauenden Aktiensparplans (Leveraged Share Savings Plan, 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.

<sup>4</sup> Beinhaltet sowohl aufgeschobene und noch nicht erdiente Aktienzuteilungen mit Barausgleich als auch im Rahmen amerikansicher beitragsorientierter Pläne ausgegebene Aktien von Novartis.

<sup>5</sup> Jürgen Brokatzky-Geiger und Kevin Bühler legten am 25. Februar 2014 bzw. am 30. April 2014 ihre Funktion in der Geschäftsleitung nieder. Zum 25. Februar 2014 besass Jürgen Brokatzky-Geiger 257 640 erdiente und 114 080 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte. Zum 30. April 2014 besass Kevin Buehler 158 090 erdiente und 267 436 noch nicht erdiente Aktien und sonstige Aktienrechte.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIENOPTIONEN<sup>1</sup>

	Anzahl Aktienoptionen						Gesamt zum 31. Dezember 2014	Gesamt zum 31. Dezember 2013 <sup>2</sup>
	2013	2012	2011	2010	2009	Übrige		
Joseph Jimenez	0	0	0	0	0	157 266	157 266	709 342
Steven Baert (seit 26. Februar 2014)	0	0	0	0	0	0	0	n. a.
Jürgen Brokatzky-Geiger (bis 25. Februar 2014)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	211 766
Kevin Buehler (bis 30. April 2014)	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	n. a.	605 877 <sup>3</sup>
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	327 594
Richard Francis (seit 1. Mai 2014)	0	0	0	0	0	0	0	n. a.
Jeff George	0	0	141 396	0	0	0	141 396	256 375
George Gunn	0	0	0	0	0	0	0	94 371
Harry Kirsch	0	0	0	0	0	0	0	44 569
Brian McNamara	0	0	0	0	0	50 764	50 764	78 973
Andrin Oswald	0	0	0	0	0	0	0	0
André Wyss (seit 1. Mai 2014)	0	0	0	0	0	658 313	658 313	n. a.
<b>Total<sup>4</sup></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>141 396</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>866 343</b>	<b>1 007 739</b>	<b>2 328 867</b>

n. a. – nicht anwendbar

<sup>1</sup> Im Januar 2013 wurden letztmalig Optionen unter dem Novartis Aktienplan „Select“ gewährt.

<sup>2</sup> 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 (oder ständige Beisitzer) waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder ihnen „nahestehenden Personen“ (siehe Definition in dieser Erläuterung 12) am Markt gekauft wurden. Aktienoptionen, die nach 2012 zugeteilt wurden, waren per 31. Dezember 2014 noch nicht erdient.

<sup>3</sup> Bestehend aus in Aktien zu begleichenden Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

<sup>4</sup> Jürgen Brokatzky-Geiger und Kevin Buehler legten am 25. Februar 2014 bzw. am 30. April 2014 ihre Funktion in der Geschäftsleitung nieder. Zum 25. Februar 2014 besass Jürgen Brokatzky-Geiger 211 766 Aktienoptionen. Zum 30. April 2014 besass Kevin Buehler 605 877 in Aktien zu begleichende Wertsteigerungsrechte, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

## 13. Angaben zur Risikobeurteilung

Die Novartis AG ist als oberste Muttergesellschaft des Novartis Konzerns in vollem Umfang in den konzernweiten Risikobeurteilungsprozess eingebunden. Angaben zu den konzernweiten Risikobeurteilungsverfahren sind in Erläuterung 33 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

## 14. Ereignis nach dem Konzernbilanzstichtag

### VERÄUSSERUNG DER DIVISION ANIMAL HEALTH

Am 1. Januar 2015 schloss Novartis die Veräußerung ihrer Division Animal Health an Eli Lilly and Company, USA, ab. Dabei veräußerte die Novartis AG die in ihrem Besitz befindlichen geistigen Eigentumsrechte und Tochtergesellschaften der Division Animal Health.

# VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS DER NOVARTIS AG UND DIVIDENDENBESCHLUSS

	2014 CHF	2013 CHF
<b>Bilanzgewinn</b>		
Gewinnvortrag		
Reingewinn des Jahres	7 478 506 586	5 630 725 971
Entnahme aus freien Reserven	-	716 197 300
<b>Total der Generalversammlung zur Ausschüttung zur Verfügung stehender Gewinn</b>	<b>7 478 506 586</b>	<b>6 346 923 271</b>
<b>Vom Verwaltungsrat vorgeschlagene Gewinnverwendung</b>		
Ausschüttung einer Brutto-Dividende (vor Steuern und Abgaben) von CHF 2,60 (2013: CHF 2,45) auf 2 566 521 330 (2013: 2 590 580 927) dividendenberechtigten Aktien <sup>1</sup> mit einem Nennwert von je CHF 0,50	- 6 672 955 458	- 6 346 923 271
<b>Vortrag auf neue Rechnung</b>	<b>805 551 128</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup> 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 am 5. März 2015 ausbezahlt. Der letzte Handelstag, der zum Erhalt der Dividende berechtigt, ist der 2. März 2015. Ab dem 3. März 2015 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 242 bis 251), für das am 31. Dezember 2014 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

#### VERANTWORTUNG DES VERWALTUNGSRATES

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 2014 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 2015

# WEITERE INFORMATIONEN



Nikolay Ivanovich Platonov und seine Frau Galina Vasilevna halten sich fit, essen gesund und überwachen ihren Blutdruck im Rahmen einer von Novartis gesponserten Aufklärungskampagne über Bluthochdruck in einem Krankenhaus in Jaroslavl, Russland. In der Region hat das Programm zu einem dramatischen Rückgang der Todesfälle beigetragen, die durch Bluthochdruck und damit verbundene Herz-Kreislauf-Ereignisse bedingt sind.



*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 allen jenen, die mit ihren Erfahrungen zum Geschäftsbericht 2014 beigetragen haben.*



#### **BRENT STIRTON**

Brent Stirton ist in Südafrika geboren und einer der bekanntesten Dokumentarphotografen 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.

## Wichtige Termine 2015 Kontaktadressen

### VORGESEHENE TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG

Generalversammlung  
**27. Februar 2015**

Erstes Quartal 2015  
**23. April 2015**

Novartis Investorenveranstaltung in Boston  
**17. – 18. Juni 2015**

Zweites Quartal und erstes Halbjahr 2015  
**21. Juli 2015**

Drittes Quartal und neun Monate 2015  
**27. Oktober 2015**

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](http://www.novartis.com)  
[www.novartis.com/annualreport2014](http://www.novartis.com/annualreport2014)  
[www.novartis.com/order2014annualreport](http://www.novartis.com/order2014annualreport)

## Zukunftsgerichtete Aussagen

Das vorliegende Dokument enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie Begriffe wie „möglich“, „erwartet“, „werden“, „geplant“, „Pipeline“, „Ausblick“ oder ähnliche Wörter beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten, mögliche Aktionärsrenditen oder Kreditratings, den möglichen Vollzug der angekündigten Transaktionen mit GSK und CSL, mögliche künftige Umsätze oder Erträge der Geschäftsbereiche, die an den Transaktionen mit GSK, Lilly oder CSL beteiligt sind, mögliche strategische Vorteile, Synergien oder Chancen infolge dieser Transaktionen oder 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. Ferner gibt es keine Gewissheit, dass die angekündigten Transaktionen mit GSK und CSL in der erwarteten Form oder innerhalb des erwarteten Zeitraums oder überhaupt vollzogen werden. Es gibt auch keine Gewissheit, dass Novartis mögliche strategische Vorteile, Synergien oder Chancen im Zusammenhang mit den Transaktionen mit GSK, Lilly oder CSL nutzen kann oder dass Novartis bzw. die an den Transaktionen beteiligten Geschäftsbereiche künftig ein bestimmtes Finanzergebnis erreichen werden. Es gibt auch keine Garantie dafür, dass für die Aktionäre eine bestimmte Rendite erzielt wird. Es besteht auch keine Garantie dafür, dass der Novartis 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, einschliesslich des unerwarteten Fehlschlags beim Einholen der erforderlichen behördlichen Genehmigungen für die Transaktionen oder unerwarteter Verzögerungen beim Einholen dieser Genehmigungen; die Möglichkeit, dass die angekündigten Transaktionen, einschliesslich des Verkaufs der Novartis Division Animal Health an Lilly, nicht den erwarteten strategischen Nutzen bzw. die erwarteten Synergien oder Chancen mit sich bringen oder dass es länger dauert, bis diese realisiert werden; die inhärenten Unsicherheiten im Zusammenhang mit der Voraussage der Aktionärsrendite oder eines Kreditratings; die inhärenten Unsicherheiten von Forschung und Entwicklung, einschliesslich unerwarteter Ergebnisse bei klinischen Studien und zusätzlicher Analysen vorhandener klinischer Daten; die Fähigkeit des Unternehmens, 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, ein Prozess, der in früheren Jahren begonnen hat und sich in diesem Jahr fortsetzt; unerwartete Schwierigkeiten bei der Produktion oder Qualität; globale Trends bei der Eindämmung der Kosten für die Gesundheitsversorgung, einschliesslich des anhaltenden Preisdrucks; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich unter anderem laufender und potenzieller Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen, Verfahren 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 Finanz- und Wirtschaftsumfelds in vielen Ländern; Unsicherheiten bezüglich künftiger globaler Wechselkurse, unter anderem auch infolge der jüngsten Änderung der Geldpolitik der Schweizerischen Nationalbank; Unsicherheiten bezüglich der künftigen Nachfrage nach Produkten von Novartis; Unsicherheiten in Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte; 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, Schweiz  
Gruppenfotografie: Thomas Stöckli, Zürich, Schweiz  
Druck: Neidhart + Schön Group, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2015

### Foto rechts

Whitney Lackey aus dem US-Bundesstaat Tennessee trainiert für die Special Olympics. Sie geht regelmässig ihrem Training nach, obwohl sie an tuberöser Sklerose leidet. Diese seltene, genetisch bedingte Erkrankung verursacht gutartige Tumoren und bestimmte Verzögerungen der kognitiven Entwicklung.

### Rückseite

Nikolay Ivanovich Platonov und seine Frau Galina Vasilevna machen einen Spaziergang in der Nähe ihrer Wohnung im russischen Jaroslavl. Am dortigen Veteranenkrankenhaus nehmen sie an einem Programm zur Kontrolle von Bluthochdruck teil, das von Novartis gesponsert wird. Sie werden bei einem gesunden Lebensstil unterstützt und erhalten Ernährungstipps, regelmässige Blutdruckkontrollen und medikamentöse Behandlung.





