





INHALTSVERZEICHNIS

KONZERNÜBERSICHT	Kennzahlen im Überblick	2
	Nachrichten 2012	3
	Brief von Daniel Vasella	5
	Interview mit Joseph Jimenez	11
GESUNDHEITSPORTFOLIO	Inhalt	17
	Pharmaceuticals	21
	Novartis Institutes for BioMedical Research	33
	Alcon	37
	Sandoz	47
	Vaccines and Diagnostics	53
	Consumer Health	59
CORPORATE RESPONSIBILITY	Inhalt	65
	Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern	67
	Verantwortungsbewusste Geschäftsführung	77
	Assurance-Bericht	85
CORPORATE GOVERNANCE	Inhalt	87
	Unser Verwaltungsrat	96
	Unsere Geschäftsleitung	110
CORPORATE RESPONSIBILITY	Inhalt	121
	Vergütungsbericht	122
FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE	Inhalt	149
	Finanzübersicht 2012	150
	Wichtigste Errungenschaften	151
	Operativer und finanzieller Lagebericht	152
	Angaben zur Aktie	173
	Quartalsübersicht und Jahresübersicht Konzern	196
	Novartis Konzernrechnung	198
	Jahresrechnung der Novartis AG	270
	Zu den Fotografien und Filmen des Geschäftsberichts	290
	Wichtige Termine, Danksagungen, Kontaktadressen, Zukunftsgerichtete Aussagen	292

UNSERE MISSION

Wir wollen innovative Produkte erforschen, entwickeln und erfolgreich vermarkten, um Krankheiten vorzubeugen und zu heilen, Leiden zu lindern und Lebensqualität zu verbessern.

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

KONZERNÜBERSICHT

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

KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2012	2011
Nettoumsatz	56 673	58 566
Operatives Ergebnis	11 511	10 998
Operative Marge (%)	20,3	18,8
Reingewinn	9 618	9 245
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ¹ (USD)	3,93	3,83
Operatives Kernergebnis ²	15 160	15 909
Operative Kernmarge (%)	26,7	27,2
Kernreingewinn ²	12 811	13 490
Kerngewinn pro Aktie ^{1,2} (USD)	5,25	5,57
Forschung und Entwicklung (Kern) ²	9 116	9 239
In % des Nettoumsatzes	16,1	15,8
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	127 724	123 686
Free Cashflow Konzern	11 383	12 503

AKTIENINFORMATIONEN

	2012	2011
Aktienkurs am Jahresende (CHF)	57,45	53,70
ADS Jahresendkurs (USD)	63,30	57,17
Dividende ⁴ (CHF)	2,30	2,25
Ausschüttungsquote ⁵	65	66

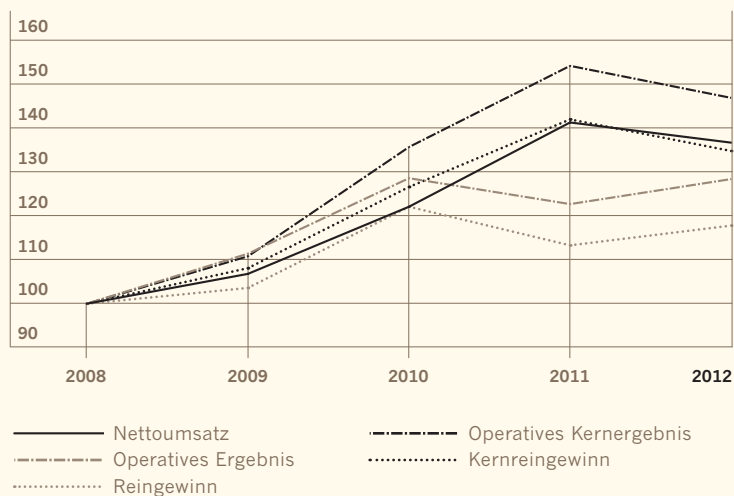
¹Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2012: 2 418,1 Millionen (2011: 2 382,5 Millionen)

²Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn, Kerngewinn pro Aktie und in der Kernkennzahl zu Forschung und Entwicklung werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS, REINGEWINN, OPERATIVES KERNERGEBNIS UND KERNREINGEWINN

(Index: 2008 = 100%)



NETTOUMSATZ 2012 NACH REGIONEN

(In % und in Mio. USD)

USA	33	18 592
Europa	35	19 708
Asien/Afrika/Australasien	23	12 936
Kanada und Lateinamerika	9	5 437
Total		56 673

⁴Dividendenzahlung für das Jahr 2012: Vorschlag an die Generalversammlung 2013

⁵Die Ausschüttungsquote wird auf Basis der geschätzten Anzahl am Tag der Dividendenausschüttung ausstehender Aktien berechnet. Dabei wird der Bruttobetrag der beantragten Dividende in CHF zum am 31. Dezember 2012 geltenden CHF-USD-Wechselkurs in USD umgerechnet und dann durch den gemäss der Novartis Konzernrechnung für 2012 den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden konsolidierten Reingewinn in USD dividiert.

NACHRICHTEN 2012

PERFORMANCE	Der Nettoumsatz belief sich auf USD 56,7 Milliarden und sank damit gegenüber dem Vorjahr um 3% (blieb unverändert bei konstanten Wechselkursen, kWk). Das operative Ergebnis stieg um 5% (+8% kWk) auf USD 11,5 Milliarden. Das operative Kernergebnis verringerte sich um 5% (-2% kWk) auf USD 15,2 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge ging um 0,5 Prozentpunkte auf 26,7% des Nettoumsatzes zurück.
PRODUKTE	Die jüngst eingeführten Produkte erwirtschafteten USD 16,3 Milliarden und steigerten ihren Anteil am Nettoumsatz des Konzerns gegenüber dem Vorjahr von 25% auf 29%. Die Division Pharmaceuticals erreichte elf wichtige Zulassungen für innovative Medikamente und neue Indikationen in den USA und der EU. Damit setzte sie die Verjüngung des Portfolios fort. Zu den wichtigen Zulassungen zählten die US- und EU-Zulassungen für <i>Afinitor</i> zur Behandlung von fortgeschrittenem Brustkrebs, die EU-Zulassung für <i>Jakavi</i> zur Behandlung von Myelofibrose sowie die EU-Zulassung für <i>Seebri Breezhaler</i> gegen chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD). Alcon erhielt von der FDA die Zulassung für <i>Dailies Total1</i> , die branchenweit ersten Silikon-Hydrogel-Kontaktlinsen mit einem Wassergradienten. In der Division Vaccines and Diagnostics wurde <i>FluceLVax</i> , der erste Zellkulturimpfstoff zum Schutz gegen saisonale Grippe in den USA, von der FDA zugelassen. Zudem erstellte der Ausschuss für Humanarzneimittel der Europäischen Arzneimittelagentur ein positives Gutachten für den Einsatz von <i>Bexsero</i> ab einem Alter von zwei Monaten zur Prävention von Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B.
PIPELINE	Novartis verfügt mit über 200 Projekten in der klinischen Entwicklung, einschliesslich 138 in der Division Pharmaceuticals, über eine führende Pipeline an neuen Produkten. Zu den Highlights der Pipeline gehört, dass im Rahmen des Programms IGNITE in den ersten fünf klinischen Phase-III-Studien mit QVA149 die primären Endpunkte durchweg erreicht wurden. Dabei zeigte sich, dass QVA149 verglichen mit anderen COPD-Therapien die Lungenfunktion signifikant verbesserte. Eine Phase-III-Studie ergab, dass der Arzneimittelkandidat RLX030 die Sterblichkeitsrate bei Patienten mit akuter Herzinsuffizienz senkt. Alcon nutzte die Kapazitäten der Novartis Institutes for BioMedical Research, um Zugang zu verschiedenen Technologien zu erhalten. Dabei räumte die Division der Suche nach neuen Wirkstoffen zur Behandlung des Glaukoms und der Makuladegeneration Priorität ein. Sandoz hat eine klinische Studie der Phase III zu Epoetin alfa in den USA eingeleitet. Ausserdem setzte die Division die Phase-III-Studie mit dem Biosimilar des monoklonalen Antikörpers Rituximab zur Anwendung bei follikulärem Lymphom fort. Die Pipeline der Division Vaccines and Diagnostics konzentriert sich weiterhin auf Meningokokken-Erkrankungen und Influenza.
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG	Im Rahmen des Engagements für Innovationen investierte Novartis 21% des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals in Forschung und Entwicklung. Im Mittelpunkt stehen dabei Krankheitsgebiete mit hohem Therapiebedarf sowie wissenschaftlich vielversprechende Bereiche.
PORTFOLIO	Das umfangreiche, diversifizierte Gesundheitsportfolio von Novartis wurde weiter gestärkt: Die Division Sandoz erwarb Fougera Pharmaceuticals Inc. und wurde damit in den USA und weltweit zum Marktführer für generische Dermatologika.
CORPORATE RESPONSIBILITY	Soziales Engagement für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung ist ein wichtiges Element der Tätigkeit von Novartis. 2012 beliefen sich die Beiträge und Programme von Novartis in diesem Bereich auf einen Wert von USD 2 Milliarden. Über 100 Millionen Patienten erhielten Medikamente, und weitere 7,2 Millionen Menschen weltweit profitierten von Gesundheitsaufklärung, Infrastrukturentwicklung und anderen Programmen.
DIVIDENDE	Für 2012 wird eine Erhöhung der Dividende um 2% auf CHF 2,30 pro Aktie vorgeschlagen (2011: CHF 2,25 pro Aktie). Dies wäre die 16. Dividendenerhöhung in Folge, bei einer Dividendenrendite von 4,0%.





Dr. Daniel Vasella

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Die Wirtschafts- und Schuldenkrise, die Europa und die USA seit über vier Jahren in Bann hält, hat auch das Jahr 2012 massgeblich geprägt. Ein Ende dieser tiefgreifenden Umwälzungen ist trotz grosser gemeinsamer Anstrengungen nicht in Sicht.

Regionen und Marktbereiche, die sich bisher gegen die zentrifugalen Krisenkräfte stemmen konnten, laufen Gefahr, durch die gesellschaftlichen Ausläufer der Wirtschaftskrise in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Protektionistische Markteingriffe, monetäre Expansion und Überregulierung – Ausdruck einer reaktiven Politik – nehmen zu und führen zu einer Verschleppung der tiefsitzenden Strukturmängel. Eine langanhaltende Wachstumsschwäche ist trotz Tiefzinspolitik und Ausweitung der Geldmenge wahrscheinlich. Die Verschuldung vieler Staaten verschärft die Problematik, und es ist zumindest unsicher, ob die Sozialwerke und Pensionskassen über die notwendigen Mittel verfügen werden, um mittelfristig ihre Versprechen einlösen zu können.

Ungeachtet dieser bedrohlichen Kulisse hat Novartis auch im vergangenen Jahr ein starkes Resultat erzielt. Dies ist umso bemerkenswerter, als wir neben den Finanz- und Währungsturbulenzen und dem erhöhten Preisdruck auch den Patentablauf für unseren erfolgreichen Blutdrucksenker *Diovan* verkraften mussten. Zudem belasteten Produktionsausfälle bei Sandoz und Consumer Health die Resultate.

Trotz dieser einschneidenden Ereignisse konnte Novartis 2012 vor allem dank der Markteinführung neuer Produkte und des weiteren Ausbaus der Präsenz in wachstumsstarken Märkten weltweit 1,2 Milliarden Patienten Zugang zu medizinischer Versorgung verschaffen und damit das Rekordniveau der Vorjahre übertreffen.

Der Nettoumsatz der Gruppe erreichte USD 56,7 Milliarden (–3%, unverändert bei konstanten Wechselkursen, kWk), während der Reingewinn um 4% (7% kWk) auf USD 9,6 Milliarden stieg.

Die Division **Pharmaceuticals** (USD 32,2 Milliarden, 2% kWk) konnte mithilfe jüngst eingeführter Produkte wie des Leukämiepräparats *Tasigna* und des Augenheilmittels *Lucentis* sein Produktportfolio verjüngen und den Patentverlust von *Diovan* ausgleichen. Die Division dürfte mit bahnbrechenden Therapien wie *Gilenya* und *Afinitor*, die 2012 bei konstanten Währungskursen Umsatzsteigerungen von 147% beziehungsweise 85% registrierten, auch in Zukunft nachhaltiges Wachstum generieren.

Alcon (USD 10,2 Milliarden, 5% kWk) konnte sich dem zunehmenden Preiskampf und der Generika-Konkurrenz widersetzen und mit Produkteinführungen und der erfolgreichen Integration von CIBA Vision behaupten, während **Sandoz** (USD 8,7 Milliarden, –4% kWk) aufgrund der starken Nachfrage nach Biosimilars und des Wachstums in Schwellenländern den konkurrenzbedingten Preiszerfall von Enoxaparin weitgehend kompensieren konnte. Hinzu kam die strategisch wichtige Akquisition des Dermatologikaproduzenten Fougera in den USA.

Selbstmedikation und Tiergesundheit (USD 3,7 Milliarden, –16% kWk) mussten hingegen wegen Qualitätsproblemen an einem Produktionsstandort in Lincoln, Nebraska, schmerzhaftes Ergebnissrückschläge verzeichnen und Zusatzinvestitionen vornehmen. Wir erwarten, dass beide Divisionen 2013 wieder zu starkem Wachstum zurückfinden werden.

Auch bei **Vaccines and Diagnostics** (USD 1,9 Milliarden, –4% kWk) kam es zu Produktionsengpässen. Erfreulicherweise erhielt die Division im Januar 2013 die Zulassung für den neuen, potenziell lebensrettenden Meningitis-Impfstoff *Bexsero* in Europa.

Unsere Strategie der fokussierten Diversifikation bewährt sich gerade auch in Krisenzeiten. Auf die Bedürfnisse der Patienten ausgerichtet, konzentriert sie sich auf die Erforschung und Entwicklung innovativer und kosteneffizienter medizinischer Therapien. Dieser klar konzipierte Ansatz erlaubt es uns, auf die sich stetig wandelnde Nachfrage zu antworten und in jenen Bereichen verstärkt aktiv zu werden, die langfristigen Erfolg versprechen.

So hat Novartis seit der Gründung im Jahr 1996 beharrlich jene Märkte und Technologien angepeilt, die über ein nachhaltiges Wachstumspotenzial verfügen. Dabei ist Novartis von einem chemisch-pharmazeutischen Konzern kontinuierlich zu einem reinen Gesundheitsunternehmen herangewachsen. Dieser vorausschauenden Optik und langfristigen Planung ist es geschuldet, dass trotz des einschneidenden Patentablaufs unseres umsatzstärksten Produkts *Diovan* und anderer Produkte die Wachstums- und Gewinnaussichten von Novartis intakt sind. Der geografischen Diversifikation kommt eine ebenso tragende Rolle zu wie unserem breit abgestützten Produktportfolio. Unsere weltweite Marktpräsenz erlaubt gerade in Zeiten des Umbruchs, welche nicht nur Flexibilität und schnelles Umschalten auf neue Marktgegebenheiten erfordern, sondern auch ein stabiles Fundament brauchen, Marktchancen rasch und mit aller Konsequenz zu ergreifen.

Neben Kostensynergien im Bereich des Einkaufs und Vertriebs ermöglicht die divisionsübergreifende Zusammenarbeit in Forschung und Entwicklung, Distribution und Produktion, die Vorteile unserer Konzernstruktur wahrzunehmen.

Von zentraler strategischer Bedeutung für unseren Geschäftserfolg und zugleich die Erfüllung unserer Primäraufgabe ist unsere Fähigkeit, stets neue und wirksamere oder aber kostengünstigere Medikamente einzu-

führen. Um diese Mission zu erfüllen, bleiben Forschung und Entwicklung unentbehrliche Kernkompetenzen von Novartis. Aus diesem Grund hat Novartis bereits vor Jahren begonnen, die eigenen Forschungsaktivitäten zu erneuern und zu fördern. Und dies mit Erfolg: Zwischen 1996 und 2011 erhielt Novartis in Europa und den USA mehr Zulassungsgenehmigungen für innovative Wirkstoffe als unsere Konkurrenten, und unsere pharmazeutische Produktpipeline mit gegenwärtig 138 Entwicklungsprojekten gehört zu den vielversprechendsten in der Industrie.

Um auch in Zukunft die Innovationsführerschaft im Sektor zu halten, hat Novartis im Jahr 2012 über USD 9 Milliarden in die Entwicklung neuer Medikamente investiert. Die hohen Ausgaben lassen gerade deshalb aufhorchen, weil viele unserer Konkurrenten in der gegenwärtig schwierigen wirtschaftlichen Situation die Forschungsausgaben eher drosseln, um einen kurzfristigen Kosteneffekt zu erzielen. Wir halten dies für kurzfristig. Die negativen Auswirkungen solcher Eingriffe werden sich erst in der Zukunft voll zeigen, was weder im Interesse der Patienten, der Firma noch der langfristig denkenden Aktionäre ist.

Novartis konnte auch 2012 wichtige Zulassungserfolge verzeichnen. Die Division Pharmaceuticals erreichte im vergangenen Jahr elf regulatorische Meilensteine.

Und auch unsere reichhaltige Produktpipeline bietet Aussicht auf zukünftige Erfolge. Dabei konzentrieren wir uns auf Therapien schwerwiegender Krankheiten, für die es bis jetzt keine oder nur eine unzureichende Behandlung gibt. Dies gilt für das Gebiet der Onkologie ebenso wie für Diabetes, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Lungenerkrankheiten, die aufgrund der demografischen Entwicklung weiter zunehmen werden.

Neue, fundamentale Erkenntnisse über genetisch festgelegte Regelkreise von Krankheiten

helfen uns, Medikamente zu entdecken, die gezielt auch bei phänotypisch unterschiedlichen Krankheiten einsetzbar sind.

Wir treiben auch die Erforschung von Medikamenten für seltene und vernachlässigte Krankheiten weiter voran. Ein Meilenstein ist die 2012 erfolgte Zulassung von *Signifor* zur Behandlung von erwachsenen Patienten mit Morbus Cushing, einer seltenen und lebensbedrohenden Krankheit, die durch einen zu hohen Cortisol-Spiegel im Blut verursacht wird.

Bei genauer Betrachtung erkennt man jedoch, dass die zunehmend härter werdenden Rahmenbedingungen – vor allem der Druck auf die Medikamentenpreise – die Innovationskultur der Gesundheitsindustrie auszuhöhlen drohen. Dies auch deshalb, weil im einseitigen und verkürzten öffentlichen Diskurs der Bedeutung der Unwägbarkeiten, welche der Forschung in einer wissenschaftsbasierten Industrie inhärent sind, kaum Beachtung geschenkt wird.

Ungeachtet der grossen medizinischen Durchbrüche und therapeutischen Erfolge bleibt die Gesundheitsindustrie ein mit Risiken behaftetes Geschäft. Die Kosten, um ein Medikament zur Marktreife zu führen, sind in den letzten Jahrzehnten drastisch gestiegen und haben die Zahl von USD 1 Milliarde, die zur plakativen Chiffre einer erfolgreichen Medikamentenlancierung geworden ist, längst überschritten. Gemäss kürzlich durchgeführter, retrospektiver Analysen für den Zeitraum von 1997 bis 2011 betrugen sie je nach Firma zwischen USD 3,7 Milliarden und USD 11,8 Milliarden pro neu eingeführtes Medikament. Novartis erreichte in diesem Zeitraum nicht nur die meisten Zulassungen durch die amerikanischen Behörden, sondern wies auch die zweitbeste Produktivität auf.

Auch wenn der Forschungs- und Entwicklungsbereich von Novartis zu den produktivsten der Welt gehört, sind hohe finanzielle

Mittel allein kein Garant dafür, dass Medikamente, selbst wenn sie in einem späten Entwicklungsstadium sind, die Marktzulassung erlangen. Die dem Laien oft undurchdringbar scheinende Komplexität der modernen Arzneimittelforschung muss deshalb notwendigerweise das Risiko von Rückschlägen einbeziehen, um langfristig jene Innovationsleistung anbieten zu können, die als beständiger medizinischer Fortschritt von der Gesellschaft zu Recht eingefordert wird. Diese hat aber ihren ökonomischen Preis.

Das härtere Umfeld erhöht auch die Anforderungen an die Unternehmensführung. Das Management kann sich heute nicht mehr nur über den finanziellen Erfolg definieren, sondern seine Leistung misst sich auch an der Fähigkeit im Umgang mit dem breiter werdenden Kreis von Interessengruppen, die in der oft emotional geführten Gesundheitsdebatte Einfluss nehmen. Da man bei weitem nicht allen Wünschen und Forderungen Folge leisten kann, zumal sie untereinander oft inkompatibel sind, muss die Firmenleitung klare Prioritäten setzen. Besondere Beachtung verdienen die legitimen Bedürfnisse der Patienten, Angestellten und Aktionäre.

Das Zusammenprallen gegensätzlicher Bedürfnisse ist auch Ursprung jener Dilemmata, die in der gegenwärtig wirtschaftlich angespannten Situation immer häufiger in Erscheinung treten, wenn private Gesundheitsunternehmen ihren Leistungsversprechen nachkommen, ohne aber dafür entschädigt zu werden. Ein Ausweg aus dieser Lage, die stets das Patientenwohl im Blick haben muss, kann nur durch einen Kooperationsprozess erreicht werden, in welchem die Interessengruppen partnerschaftlich aufeinander zugehen und einen vernünftigen Dialog führen, um nachhaltige Lösungen zu finden. Unüberlegte Massnahmen sind zu vermeiden, da damit unvorhergesehene Risiken verbunden sind.

Dass dies in einem von Argwohn geprägten Klima nicht gelingt, zeigt der unverminderte Anstieg der Streitigkeiten, die nur noch über den juristischen Weg ausgefochten werden und die nervöse Atmosphäre reflektieren, die seit dem Hereinbrechen der Wirtschaftskrise weite Teile der Gesellschaft erfasst hat. Dazu gehören auch die vermehrten Angriffe auf die Rechts- und Vertragssicherheit, die zu einer weiteren Systeminstabilität führen werden.

Dank unserer Ertragskraft konnten wir auch 2012 erneut Millionen von Patienten unterstützen, die weder über ausreichende finanzielle Mittel noch über einen Zugang zu lebensrettenden Therapien verfügten. Im Rahmen unserer Corporate Responsibility konnten wir über 100 Millionen Menschen Zugang zu Medikamenten und medizinischen Therapien ermöglichen. Diese Leistungen entsprachen einem Gesamtwert von über USD 2 Milliarden oder rund 3,6% des Gesamtumsatzes.

Neben der unentgeltlichen Abgabe von Lepra-Medikamenten – seit dem Jahr 2000 wurden an über fünf Millionen Menschen Kombinationstherapien abgegeben – kämpft Novartis weiterhin zusammen mit Partnern wie WHO und UNICEF gegen die Ausbreitung der Malaria, um die gesundheitlichen und wirtschaftlichen Folgen der Krankheit einzudämmen. Durch die Novartis Malaria Initiative haben wir seit 2001 über 500 Millionen Einheiten von *Coartem* und *Coartem* Dispersible zum Selbstkostenpreis abgegeben. Um mehr Menschen helfen und sie retten zu können, beschreitet Novartis auch neue Wege und setzt modernste IT-Technologien ein, um die Verteilung und das Management der Medikamente in Regionen wie Afrika und Asien zu verbessern. Diese neuen Lösungsansätze werden uns auch in Zukunft erlauben, Menschen in entlegenen Regionen besser mit Medikamenten zu unterstützen.

Corporate Responsibility sprengt aber den blossen Rahmen karitativer Abgaben. Um die

ungerechtfertigte Ausgrenzung benachteiligter Patientengruppen zu überwinden, unterhält Novartis auch Forschungseinrichtungen wie das Novartis Institute for Tropical Diseases in Singapur und das Novartis Vaccines Institute for Global Health in Siena, um neue Behandlungsmethoden gegen weitverbreitete Infektionskrankheiten zu entwickeln.

Darüber hinaus werden wir unser gewinnorientiertes Sozialprojekt in Indien, mit dem wir bisher über 40 Millionen Menschen in über 33 000 Dörfern Zugang zu medizinischer Versorgung ermöglichen konnten, auf andere Länder wie Kenia, Vietnam, Indonesien, Nigeria und Ghana ausweiten, um auch in strukturschwachen Gegenden einen Zugang zu Medikamenten zu gewährleisten.

Ein Ausblick in Zeiten des Strukturwandels birgt zahlreiche Unwägbarkeiten. Unbestritten ist allerdings, dass die gesamtwirtschaftlichen Herausforderungen gross bleiben und die Gefahr von Überregulierung wächst. Es ist deshalb notwendig, den Dialog zwischen Privatwirtschaft und Staat zu intensivieren, um eine Eskalation der Krise zu vermeiden und die Interessen der Parteien aufeinander abzustimmen. Kurzfristiges politisches Kalkül kann der langfristig orientierten Gesundheitsindustrie grossen Schaden zufügen und dazu führen, die gegenwärtige Krise zu verlängern und eine irreparable Schwächung der Wirtschaftsstruktur zu provozieren.

Überzogene Preisnachlässe und Rabatte bei Medikamenten erhalten in der Regel politisch rasch breite Zustimmung, doch sie gefährden die Finanzierung der Forschung und Entwicklung neuer Medikamente. Populistische Schnellschüsse lassen auch die Tatsache ausser Acht, dass heute ein Grossteil der Gesundheitskosten durch stationäre und ambulante Behandlungen verursacht wird, und unterschlagen die Erkenntnis der positiven ökonomischen Wirkkraft effektiver medizinischer Therapien. Studien zeigen, dass der Einsatz von USD 1

für Arzneimittel zu Einsparungen von rund USD 6 im Gesundheitssektor führen kann und somit der Gesamtwirtschaft hohe Kosten erspart.

Das Potenzial von Präventionsmassnahmen wird ebenfalls noch nicht in seinem vollen Umfang erkannt. Denn angesichts beschränkter Gesundheitsbudgets und der drängenden Frage nach der gerechtesten Mittelallokation bieten sich Präventionsmassnahmen, die über einen hohen Kosten-Nutzen-Effekt verfügen, als effiziente Alternative an. Ein gesunder Lebensstil sollte belohnt und diagnostische Früherkennung vermehrt eingesetzt werden, damit Krankheiten rechtzeitig erkannt und behandelt werden können. Solche Massnahmen kommen dem gesamten Gesundheitssystem zugute und können es von hohen Folgekosten entlasten.

Trotz der ökonomischen und politischen Herausforderungen erweist sich unser Geschäftsmodell als stabil und ist auch für Investoren attraktiv. In einer Zeit gefährlicher Schuldenanhäufung, fundamentaler Ungewissheit über die Ausgestaltung einer funktionierenden Marktwirtschaft und oszillierender Aktienkurse bieten wir unseren Aktionären eine hohe Verlässlichkeit, die sich in kontinuierlich steigenden Dividendenzahlungen und einer überdurchschnittlichen Kreditwürdigkeit ausdrückt.

Aufgrund unserer strategischen Positionierung, der Fokussierung auf Innovation, unseres starken Produktportfolios und unserer gesunden Pipeline können wir deshalb zuversichtlich in die Zukunft blicken und sind überzeugt, dass wir an die starken Leistungen der Vergangenheit anknüpfen können.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr Engagement und ihren unermüdlichen Einsatz bedanken, der uns auch 2012 geholfen hat, die Klippen der wirtschaftlichen Krise zu

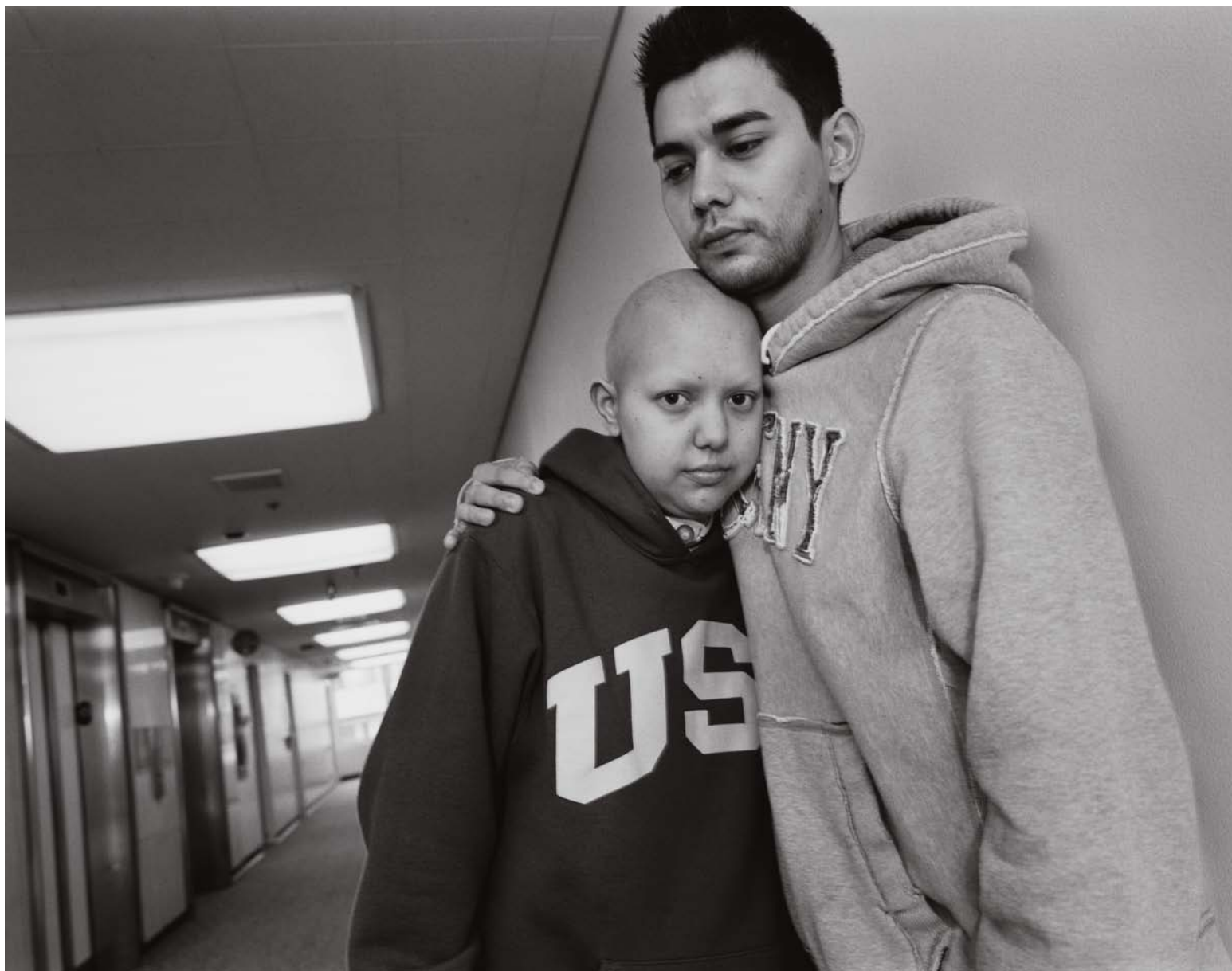
umschiffen und trotz des Patentablaufs von *Diovan* ein Ergebnis zu erzielen, das sich mit den Rekordresultaten der Vergangenheit messen kann. Auch 2013 werden wir alles daran setzen, unsere Bemühungen konsequent auf die Bedürfnisse der Patienten in aller Welt auszurichten, und ich bin überzeugt, dass wir dabei ein starkes und nachhaltiges Resultat erzielen können.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, es freut mich, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung auf CHF 2,30 (2%) vorschlagen zu dürfen. Schliesslich danke ich Ihnen für das Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen und meiner Führung entgegengebracht haben. Nach 25 Jahren Tätigkeit für das Unternehmen, wovon 17 Jahre in leitender Führungsposition, werde ich mich nicht mehr für eine Wiederwahl in den Verwaltungsrat zur Verfügung stellen. Es freut mich, dass ich Ihnen mit Herrn Dr. Jörg Reinhardt einen ausgewiesenen Experten mit langjähriger Erfahrung in der Gesundheitsindustrie und ausgezeichneter Kenntnis unseres Unternehmens als meinen Nachfolger vorschlagen kann. Dr. Reinhardt wird seine Funktion als nicht exekutiver Präsident des Verwaltungsrats ausüben. Bis zu seiner definitiven Amtsübernahme wird Herr Prof. Dr. Ulrich Lehner den Verwaltungsrat ad interim leiten.

Mit den besten Grüssen



Dr. Daniel Vasella
Präsident des Verwaltungsrats







Joseph Jimenez

INTERVIEW MIT JOSEPH JIMENEZ

WAS WAREN FÜR NOVARTIS DIE HÖHEPUNKTE DES JAHRES 2012?

Zwei Faktoren prägten Novartis und steigerten die Performance des Unternehmens im Jahr 2012: unser umfangreiches Produktportfolio, das auf wachsende Segmente des Gesundheitssektors ausgerichtet ist, und unser anhaltendes Engagement für wissenschaftlich begründete Innovationen. Obwohl auch dieses Jahr tiefgreifende Veränderungen für die Gesundheitsbranche mit sich brachte, ist es uns weitgehend gelungen, unsere Ziele für 2012 zu erreichen und bedeutende Fortschritte bei unseren strategischen Prioritäten, Innovation, Wachstum und Produktivität, zu erzielen.

Unsere finanziellen Ergebnisse entsprechen in etwa denen des Vorjahres, obwohl der Patentschutz von *Diovan* in wichtigen Märkten auslief und wir höhere Investitionen in die Qualität tätigten. Der Nettoumsatz des Konzerns belief sich auf USD 56,7 Milliarden, was einem Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 3 Prozent in US-Dollar entspricht. Bei

konstanten Wechselkursen (kWk) blieb der Umsatz stabil. Die Kerngewinnmarge des Konzerns lag bei 26,7 Prozent und damit geringfügig unter dem Niveau von 2011. Diese Ergebnisse entsprechen unseren Erwartungen zu Beginn des Jahres.

Durch die erfolgreiche Einführung neuer Produkte verjüngen wir unser Portfolio. 2012 erreichten wir in unserem gesamten Portfolio 17 bedeutende Zulassungen. Die Umsätze aus den Medikamenten, die in den vergangenen fünf Jahren auf den Markt kamen, machen Verluste aus dem Ablauf von Patenten wett und uns gleichzeitig zum Branchenführer. Mit einem Beitrag von USD 16,3 Milliarden steigerten die jüngst eingeführten Produkte ihren Anteil am Nettoumsatz des Konzerns von 25 Prozent im Vorjahr auf 29 Prozent. In unserer Division Pharmaceuticals beispielsweise wuchsen *Gilenya* um 147 Prozent, *Tasigna* um 44 Prozent und *Lucentis* um 22 Prozent. Dank der Zulassung zur Behandlung von fortgeschrittenem Brustkrebs verzeichnete *Afinitor* einen Zuwachs um 85 Prozent (alle bei konstanten Wechselkursen). Wir sind davon überzeugt, dass diese Produkte zusammen mit unserer Pipeline eine starke Basis für das Wachstum der Division Pharmaceuticals darstellen.

Unsere Ophthalmologie-Division Alcon wuchs um 5 Prozent (kWk). Dabei spielten zahlreiche Faktoren eine Rolle, unter anderem die Einführung von *Dailies Total1*, technologisch fortgeschrittenen Kontaktlinsen mit hervorragendem Tragekomfort.

Sandoz musste 2012 durch den Verlust der Marktexklusivität für Enoxaparin und durch Lieferprobleme Einbußen verzeichnen. Dennoch erzielte die Division in Westeuropa (ausserhalb Deutschlands), Asien und Teilen Lateinamerikas starke zweistellige Zuwächse. Bei Biosimilars konnten wir unsere weltweite Führungsposition mit einem Segmentanteil von über 50 Prozent in wichtigen Ländern

halten. Zudem verfügen wir über zahlreiche weitere Wirkstoffe in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung.

Vaccines and Diagnostics und Consumer Health verzeichneten rückläufige Nettoumsätze, hauptsächlich verursacht durch Lieferverzögerungen und Produktionsprobleme.

Unsere Produktivität konnten wir weiter steigern: Wir erzielten in diesem Jahr Einsparungen von rund USD 2,8 Milliarden, indem wir die Beschaffung, die Ressourcenzuteilung sowie unser Produktionsnetzwerk verbesserten und die Integration von Alcon weiter vorantrieben. Dies ist von strategischer Bedeutung und ermöglicht uns, Verluste aus dem Ablauf von Patenten zu kompensieren und in Wachstumschancen zu investieren.

Das gesamte Jahr 2012 stand im Zeichen von „Quality beyond Compliance“, also Qualitätssicherung über die Standardrichtlinien hinaus. Auch in diesem Bereich verzeichneten wir bedeutende Fortschritte. Insgesamt fanden in unseren Betrieben 264 Inspektionen von Gesundheitsbehörden statt, darunter 56 durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA). Die Mehrzahl bescheinigte uns gute oder zufriedenstellende Ergebnisse. Es gibt jedoch noch einiges zu tun in der Produktionsanlage von Consumer Health in Lincoln, Nebraska, sowie an zwei Standorten von Sandoz, für die wir von der FDA einen sogenannten Warning Letter, ein Mahnschreiben, erhalten hatten. Doch wir sind auf dem richtigen Weg: Die FDA-Inspektion des Sandoz Standorts in Broomfield, Colorado, verlief zufriedenstellend. Die in dem FDA-Mahnschreiben bemängelten Punkte konnten verbessert werden, sodass der Konformitätsstatus des Werks angehoben wurde. Wir investieren weiter, um unsere Kompetenzen auszubauen, Prozesse zu modifizieren und Anlagen zu modernisieren, damit unser Qualitätsniveau an den nach wie vor beanstandeten Standorten so schnell wie möglich verbessert wird. Sorgfalt in der

Qualitätssicherung ist entscheidend für unseren guten Ruf bei den Gesundheitsbehörden.

WIE SETZT NOVARTIS INNOVATION IN WACHSTUM UM?

Wir wollen Wachstum über das gesamte Spektrum der Gesundheitsversorgung erzielen. Dieses Wachstum erreichen wir, indem wir unsere Strategie der wissenschaftlich begründeten Innovation verfolgen sowie modernste wissenschaftliche Technologien und Patientenbedürfnisse berücksichtigen. Während andere Unternehmen ihre Forschungs- und Entwicklungsausgaben kürzen, investieren wir weiterhin bewusst in diese Bereiche.

Dank dieser Strategie zählt unsere Pipeline zu den stärksten der Branche. Unsere 138 pharmazeutischen Forschungs- und Entwicklungsprojekte umfassen 71 neue Wirkstoffe. Dies ist branchenweit eine der höchsten Zahlen neuer Substanzen. Novartis erreichte in den vergangenen fünf Jahren 43 Zulassungen neuer Wirkstoffe in Europa, den USA und Japan und übertraf damit die Konkurrenz. Gleichzeitig ist Sandoz in den von Innovationen getragenen Generikasegmenten der Biosimilars, injizierbaren Präparate, Augenheilmittel und Dermatologika führend.

Die Division Vaccines and Diagnostics unterhält 13 Entwicklungsprogramme für neuartige Targets – mehr als die meisten anderen Unternehmen der Branche. Ein vielversprechendes Produkt, *Bexsero*, wurde gerade in der EU zugelassen. *Bexsero* ist der erste Breitbandimpfstoff, der zum Schutz aller Altersgruppen, einschliesslich Säuglingen, vor Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B beitragen kann. Diese Infektionen können innerhalb von 24 Stunden zum Tod führen. Darüber hinaus wurde *Flucelvax* von der FDA als erster zellkulturbasierter Grippeimpfstoff in den USA zugelassen.

Einige unserer Krebsmedikamente zeigen eindrucksvoll, mit welchem Engagement wir neuartige Therapien entwickeln, die die medizinische Praxis verändern. *Afinitor* wurde in diesem Jahr in Europa und den USA zur Behandlung der häufigsten Form von fortgeschrittenem Brustkrebs zugelassen. Für die 220 000 Frauen, bei denen diese Krankheit jedes Jahr diagnostiziert wird, stellt es den ersten wesentlichen therapeutischen Durchbruch seit 15 Jahren dar. Das oral zu verabreichende Medikament *Jakavi* ist die erste Behandlungsoption für die seltene Blutkrebs-erkrankung Myelofibrose, an der 50 Prozent der Patienten innerhalb von weniger als sechs Jahren versterben. *Tasigna*, ein Tyrosinkinase-Hemmer der zweiten Generation, kann bei Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver chronischer myeloischer Leukämie ein weitreichendes molekulares Ansprechen bewirken. Im Rahmen eines neuen klinischen Forschungsprogramms soll untersucht werden, ob bei den Patienten sogar eine anhaltende Remission ohne Weiterbehandlung erreicht werden kann.

Fortschritte machen wir auch im Bereich Herzinsuffizienz: Wir arbeiten derzeit am Aufbau eines Portfolios, welches das gesamte Spektrum der Erkrankung abdeckt. Rund die Hälfte aller Patienten mit Herzinsuffizienz stirbt heute innerhalb von fünf Jahren nach der Diagnose. Für das Gesundheitswesen stellt diese Krankheit eine enorme Belastung dar – allein in den USA und der EU erfordert akute Herzinsuffizienz jedes Jahr mehr als 2 Millionen Krankenhauseinweisungen. Im Rahmen einer sechsmonatigen Studie trug unser Wirkstoff RLX030 dazu bei, die Zahl der Todesfälle von Patienten mit akuter Herzinsuffizienz zu senken.

WIE SAH DIE PERFORMANCE IN DEN SCHWELLENLÄNDERN AUS?

In den Schwellenländern verzeichnen wir eine starke Performance. Mit einem Wachstum von 6 Prozent (kWk) trugen diese Märkte

2012 USD 13,8 Milliarden bzw. 24 Prozent zum Nettoumsatz des Konzerns bei. Angeführt wurde das Wachstum in den Schwellenländern von China, das jetzt zu unseren zehn umsatzstärksten Märkten zählt. Dort stieg der Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr um 24 Prozent (kWk).

Innovation ist in China eine unserer Prioritäten. Angeführt wird diese Entwicklung von unserer Division Pharmaceuticals, die starke Ergebnisse mit *Diovan*, *Glivec*, *Exforge* und *Aclasta* verbuchten konnte und vor kurzem Zulassungen für *Onbrez Breezhaler*, *Galvus* und *Lucentis* erreichte. Letzteres Präparat ist bereits sehr erfolgreich. Auch die Divisionen Alcon und Vaccines and Diagnostics verbessern ihre Marktpositionen in China.

Dieser Erfolg ist weitgehend darauf zurückzuführen, dass wir der Rekrutierung und Ausbildung in China grosse Bedeutung beimessen. Es ist sehr wichtig, dass die Mitarbeitenden die Hintergründe der Arzneimittel von Novartis verstehen, um diese im Gespräch mit Ärzten diskutieren zu können. Deshalb wurde die Novartis China University eingerichtet, um die Mitarbeitenden systematisch zu schulen. Dies verschafft uns einen Wettbewerbsvorteil und ist für unser Wachstum entscheidend.

In Russland sind wir das grösste Gesundheitsunternehmen. Wir errichten derzeit eine neue Produktionsanlage in St. Petersburg und bauen damit unsere Präsenz in Russland weiter aus. Wir unterstützen zudem aktiv das Ziel der Regierung, die Lebenserwartung der Bevölkerung bis 2015 von 69 auf 71 Jahre zu erhöhen. In der nordöstlich von Moskau gelegenen Region Jaroslawl, wo Herz-Kreislauf-Probleme häufig sind, wurde im Rahmen einer Partnerschaft ein neues regionales Hypertonie-Zentrum eingerichtet und eine öffentliche Aufklärungskampagne gestartet. Zudem bieten inzwischen drei Pilotstandorte Hilfsmittel an, um den Bluthochdruck zu bekämpfen. Diese Massnahmen bewirkten, dass sich die Zahl der Patienten mit kontrolliertem

Blutdruck an diesen Pilotstandorten in den vergangenen 18 Monaten fast verdoppelte.

Wir richten unsere Aufmerksamkeit auch zunehmend auf Afrika, wo die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen in Zukunft steigen dürfte. Ein Siebtel der Weltbevölkerung lebt auf diesem Kontinent. Die Region südlich der Sahara trägt bis zu einem Viertel der weltweiten Krankheitslast, verfügt jedoch nur über 2 Prozent der Ärzte. Es gibt unzählige Möglichkeiten, den Menschen dort zu einem längeren, gesünderen Leben zu verhelfen. Wir sind heute das drittgrösste multinationale Gesundheitsunternehmen in Afrika und werden uns langfristig dafür einsetzen, zur Lösung der Probleme beizutragen.

WARUM IST ES SINNVOLL FÜR NOVARTIS, FÜNF VERSCHIEDENE GESCHÄFTE MIT SO UNTERSCHIEDLICHEN ERGEBNISSEN ZU HABEN?

Dank der Bandbreite unseres Produktportfolios können wir eine umfassende Palette von Gesundheitsleistungen anbieten. Patienten brauchen innovative Arzneimittel, Impfstoffe, Generika und Produkte zur Selbstbehandlung. Wir bieten in allen diesen Segmenten eine wachsende Auswahl von Optionen an. Ausserdem trägt unser breitgefächertes Portfolio angesichts der unsicheren Wirtschaftslage dazu bei, Marktrisiken auszugleichen. Dank unserer Diversifizierung stammen weniger als 55 Prozent unseres Gesamtumsatzes von erstattungsfähigen Produkten, was uns von dieser Kategorie weniger abhängig macht als reine Pharmaunternehmen.

Insbesondere bei Forschung und Entwicklung profitieren wir auch vom Wissensaustausch und von den Beziehungen zwischen den Divisionen. Die Arbeit von Sandoz im Bereich Biosimilars ist dafür ein gutes Beispiel. So arbeitet unsere Generikadivision beim Design und bei der Umsetzung von Studien mit der Division Pharmaceuticals und unserem Onkologieteam zusammen, um Präparate schneller in die klinische Prüfung zu bringen.

Auch kommerziell bringt uns die Diversifizierung Vorteile. Die divisionenübergreifende Initiative „Customers First“, mit deren Hilfe wir die vielfältigen Bedürfnisse unserer Kunden besser erfüllen wollen, trug in diesem Jahr zur Erwirtschaftung zusätzlicher Umsätze in Höhe von mehr als USD 800 Millionen bei. Unsere Struktur generiert also Ergebnisse.

WIE ERWEITERT NOVARTIS DEN ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG?

Nichts ist wichtiger als Patienten den Zugang zu medizinischer Versorgung zu ermöglichen, unabhängig davon, wo sie leben und wie zahlungsfähig sie sind. Um diesen Zugang sicherzustellen, ist Novartis in verschiedenen Bereichen aktiv. In Entwicklungsländern engagieren wir uns dafür, Lepra und Malaria zu eliminieren. Daneben erkunden wir neue Geschäftsansätze, die in einkommensschwachen Regionen eine nachhaltige Gesundheitsversorgung sicherstellen sollen. Unsere Wissenschaftler suchen zudem nach neuen Therapien und modifizieren existierende Medikamente, um vernachlässigte Krankheiten zu behandeln.

Über unsere Access-to-Medicine-Programme erreichten wir 2012 mehr als 100 Millionen Patienten. 7,2 Millionen Menschen profitierten von Gesundheitsaufklärung, Infrastrukturentwicklung und anderen Nachhaltigkeitsprogrammen.

In diesem Jahr verlängerten wir ausserdem unsere Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation, um sie bei ihren Bemühungen zu unterstützen, die Lepra endgültig zu eliminieren. Novartis wird weiterhin kostenlos Kombinationspräparate im Wert von USD 22 Millionen bereitstellen und so bis zum Jahr 2020 die Behandlung von rund 850 000 Patienten ermöglichen. Darüber hinaus wurden seit 2001 über 500 Millionen Malaria-Behandlungseinheiten ohne Profit zur Verfügung gestellt, darunter 100 Millionen Einheiten unserer Formulierung für Kinder. Ferner

weiten wir unser Projekt „SMS for Life“ auf ganz Kenia und Tansania aus. Diese Technologieplattform nutzt Textnachrichten (SMS) und die elektronische Darstellung, um Bestände von Malariamedikamenten und Diagnostika in öffentlichen Gesundheitseinrichtungen sowie deren Patientenversorgungsdaten zu überwachen. In Zusammenarbeit mit Vodafone, IBM, Roll Back Malaria und der Regierung konnte „SMS for Life“ Lieferengpässe in Tansania bereits um 70 Prozent reduzieren.

Philanthropische Hilfsansätze reichen jedoch nicht mehr aus. Eine globale Verbesserung der Lebensqualität und Gesundheit lässt sich am besten durch nachhaltige lokale Lösungen mit langfristiger Wirkung erreichen. Die wichtigsten gesellschaftlichen Themen in den Entwicklungsländern sind Gesundheitsaufklärung, Infrastruktur und die Verteilung von Medikamenten. Novartis hat eine Reihe sozialer Projekte zu diesen Themen ins Leben gerufen und verbindet dabei gesellschaftliche Verantwortung mit innovativen Geschäftsmodellen.

Ein Beispiel ist unser Programm „Arogya Parivar“ (gesunde Familie) in Indien, bei dem wir Menschen vor Ort als Gesundheitsberater rekrutieren und ausbilden. Gleichzeitig bieten mobile Kliniken Patienten in abgelegenen Dörfern einen Zugang zu Vorsorge, Diagnose und Behandlung. Darüber hinaus bieten wir 80 Präparate von Sandoz, Pharmaceuticals, OTC und Vaccines in kleineren Verpackungseinheiten an. Dies erleichtert die korrekte Einnahme und hält die wöchentlichen Medikamentenkosten für die Patienten auf einem erschwinglichen Niveau. Arogya Parivar verhilft heute mehr als 40 Millionen Menschen in 33 000 Dörfern Indiens zu einer besseren Gesundheitsversorgung. Ähnliche Projekte führen wir derzeit in Asien und Afrika südlich der Sahara ein. Unser Ziel ist es, über 100 Millionen versorgungsbedürftige Menschen zu erreichen.

WIE IST NOVARTIS IM GLOBALEN WETTBEWERB UM TALENTE POSITIONIERT?

Bei der Talentförderung machen wir bedeutende Fortschritte. Im Rahmen eines neuen Weiterentwicklungskonzepts leiten wir Führungskräfte an, sich selbst, ihre Teams und ihre Geschäftsbereiche besser zu führen.

Unter meiner Leitung wurde ein Entwicklungsprogramm namens LEADS für vielversprechende Führungspersönlichkeiten in Entwicklungsländern eingerichtet. In diesem Jahr wurde das Programm auf alle Divisionen und Regionen, unter anderem auf den Nahen Osten, Asien und Lateinamerika ausgeweitet. Die Teilnehmer arbeiten zwölf Monate lang in kleinen Teams zusammen, die jeweils von einem Mitglied der Novartis Geschäftsleitung geführt werden. Dabei befassen sich die Teams mit Projekten aus der Praxis zu folgenden Themen: 1) sich gegen die örtliche Konkurrenz durchzusetzen; 2) im Wettbewerb um Talente erfolgreich zu sein sowie 3) erschwinglichere Medikamente besser zugänglich zu machen. Für unseren zukünftigen Erfolg in Schwellenländern ist es wichtig, innovative Ansätze in diesen drei Kategorien zu finden.

WORIN BESTEHEN IHRES ERACHTENS 2013 DIE GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN?

Ich gehe davon aus, dass 2013 für Novartis ein zweigeteiltes Jahr wird. Die erste Jahreshälfte wird von Herausforderungen geprägt sein: Wir müssen die Auswirkungen des Patentablaufs von *Diovan* vollständig verkraften und weiter investieren, um unsere Qualitätsstandards zu verbessern. Für die zweite Jahreshälfte erwarten wir bedeutende Chancen. Durch die Markteinführung potenzieller neuer Produkte werden wir voraussichtlich die nächste Wachstumsphase unseres Unternehmens einläuten.

Unsere Rolle als Branchenführer ermöglicht es uns, die Zukunft des Gesundheitswesens mitzugestalten. So sind beispielsweise grundlegende Änderungen bei Dauer und Kosten von klinischen Studien notwendig. Die Branche klagt seit langem, dass durchschnittlich zehn Jahre und mehr als USD 1 Milliarde erforderlich sind, um eine neue Therapie zu entwickeln. Mit zunehmender Komplexität der Studien steigen diese Zahlen weiter. Die Anzahl der Behandlungs- und Untersuchungsverfahren, die durchschnittlich pro Studienprotokoll erforderlich sind, stieg jüngst um 65 Prozent. Das ist nicht tragbar. Mit Hilfe von Biomarkern können wir heute feststellen, welche Patienten am wahrscheinlichsten auf eine Behandlung ansprechen, und damit die Entwicklungszeit verkürzen. Diese Art von Ansätzen wollen wir zusammen mit den Gesundheitsbehörden vortreiben, um den Patienten neue Arzneimittel schneller zur Verfügung stellen zu können.

Aber auch alltägliche Technologien wie Smartphones und Tablet-Computer können Patienten dabei helfen, ihre Gesundheit selbst in die Hand zu nehmen. Wir untersuchen derzeit, wie diese Hilfsmittel genutzt werden können, um die Therapietreue zu verbessern und Ärzten aus der Distanz eine Kontrolle der Patienten zu ermöglichen. Da diesen Technologien der gleiche Innovationsgeist zugrunde liegt, der auch Novartis antreibt, sehe ich eine echte Chance für uns, in diesem Bereich massgebliche Beiträge leisten zu können.

Für die weitere Zukunft erwarte ich, dass sich Novartis zunehmend vom traditionellen Geschäftsmodell des reinen Arzneimittelverkaufs verabschieden wird, um sich verstärkt darauf zu konzentrieren, positive Behandlungsergebnisse zu erreichen. Dies wird den Patienten ebenso zugutekommen wie Novartis.

2013 wird ein spannendes Jahr werden. Ich freue mich darauf.

AUFBAU EINER DAUERHAFTEN FÜHRUNGSPPOSITION IM GESUNDHEITSMARKT

Novartis ist das einzige Gesundheitsunternehmen mit Führungspositionen in den Bereichen Arzneimittel, Augenheilkunde, Generika, Impfstoffe und Diagnostik sowie konsumentenorientierte Produkte. Um in die Zukunft zu investieren und die Rendite für unsere Aktionäre zu erhöhen, konzentrieren wir uns darauf, die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten mit Innovationen zu erfüllen, unsere Präsenz in neuen und aufstrebenden Märkten auszubauen und unsere Produktivität zu steigern.

PHARMACEUTICALS

Novartis erforscht und entwickelt innovative, patentgeschützte Arzneimittel, die die Behandlungsergebnisse zugunsten der Patienten und der Gesundheitsversorger verbessern. Die Division ist ein führender Anbieter von Medikamenten für die Onkologie, Allgemein- und Spezialmedizin und verfügt über eine branchenführende Pipeline. Dank Innovationen können wir unser Produktportfolio verjüngen und das Wachstum steigern. Jüngst eingeführte Arzneimittel erwirtschafteten 2012 35 Prozent des Divisionsumsatzes.

ALCON

Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und bietet ein breites Spektrum von innovativen Produkten für die Augenchirurgie, ophthalmologischen Pharmazeutika sowie Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemitteln an. Alcon war massgeblich an der Entwicklung der Kataraktchirurgie beteiligt und ist der führende Hersteller von Technologien zur Behandlung dieser Erkrankung. Alcon verhilft Menschen zu einem besseren Sehvermögen und trägt damit zu einer höheren Lebensqualität bei.

SANDOZ

Sandoz ist der weltweit zweitgrösste Generikahersteller und bietet preisgünstige, qualitativ hochwertige Medikamente an. Die Division ist ein führender Anbieter von differenzierten Generika, die schwierig zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten sind, gleichzeitig aber ein stärkeres Wachstum und eine höhere Rentabilität versprechen. Sandoz ist zudem der weltweit führende Anbieter von Biosimilars.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Novartis will zur Prävention von Krankheiten beitragen und ist ein führender Anbieter von Impfstoffen zum Schutz vor vielen schweren viralen und bakteriellen Erkrankungen. Die Division verfügt über eine vielfältige Entwicklungspipeline mit über 15 potenziellen neuen Produkten sowie einer zukunftssträchtigen Plattform von Meningokokken-Impfstoffen. Unsere Diagnostika tragen dazu bei, Blutvorräte zu schützen und die Sicherheit der Patienten zu gewährleisten.

CONSUMER HEALTH

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

PATIENTENORIENTIERTES PORTFOLIO

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

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

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

Steigerung der Produktivität Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Prozesse zu vereinfachen und zu straffen, um unsere Rentabilität zu steigern und Reinvestitionen in unser Geschäft tätigen zu können. Damit wollen wir unser Wachstum trotz Patentabläufen aufrechterhalten und betroffenen Patienten weiterhin qualitativ hochwertige, innovative Medikamente zur Verfügung stellen.



GESUNDHEITSPORTFOLIO

Internen Schätzungen zufolge erreichten unsere Produkte im Jahr 2012 weltweit 1,2 Milliarden Menschen.

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

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

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

INHALT

Das Gesundheitsportfolio im Überblick	18
Pharmaceuticals	21
Novartis Institutes for BioMedical Research	33
Alcon	37
Sandoz	47
Vaccines and Diagnostics	53
Consumer Health	59

DAS GESUNDHEITSPORTFOLIO IM ÜBERBLICK¹

NETTOUMSATZ 2012 NACH SEGMENTEN

	%	Mio. USD
Pharmaceuticals	57	32 153
Alcon	18	10 225
Sandoz	15	8 702
Vaccines and Diagnostics	3	1 858
Consumer Health	7	3 735
Total		56 673

OPERATIVES KERNERGEBNIS² 2012 NACH SEGMENTEN

	%	Mio. USD
Pharmaceuticals	66	10 213
Alcon	24	3 698
Sandoz	9	1 503
Vaccines and Diagnostics	0	- 75
Consumer Health	1	159
Nettoaufwand Corporate		- 338
Total		15 160

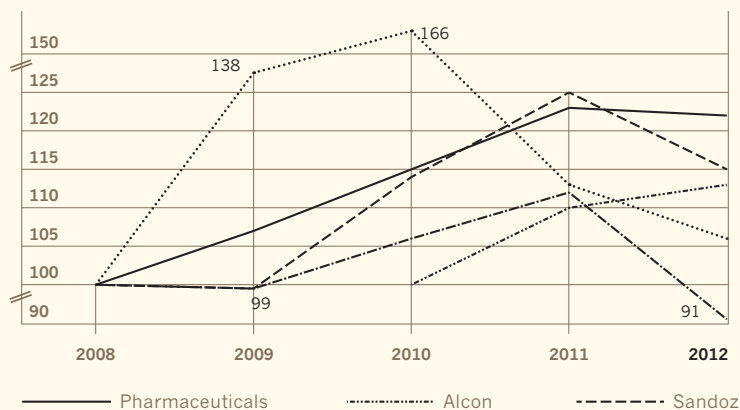
NETTOUMSATZ 2012 NACH REGIONEN UND SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

	Pharmaceuticals		Alcon		Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health	
USA	32	10 392	39	4 016	32	2 786	40	746	17	652
Europa	32	10 238	27	2 710	49	4 225	35	658	50	1 877
Asien/Afrika/Australasien	26	8 434	23	2 395	12	1 057	15	273	21	777
Kanada und Lateinamerika	10	3 089	11	1 104	7	634	10	181	12	429
Total		32 153		10 225		8 702		1 858		3 735
Etablierte Märkte ³	77	24 778	76	7 805	74	6 402	77	1 434	65	2 415
Wachstumsmärkte ³	23	7 375	24	2 420	26	2 300	23	424	35	1 320
Total		32 153		10 225		8 702		1 858		3 735

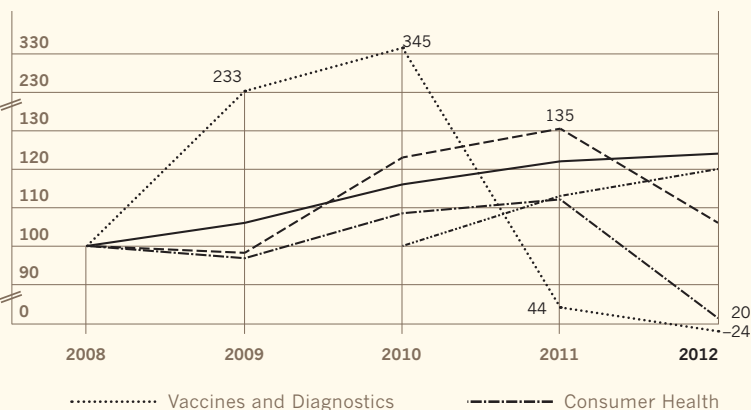
NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

(Index: 2008 = 100%; Konsolidierung von Alcon erst ab 25. August 2010. Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum von Alcon im Jahr 2011 werden jedoch die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen.)



OPERATIVES KERNERGEBNIS² NACH SEGMENTEN

(Index: 2008 = 100%; Konsolidierung von Alcon erst ab 25. August 2010. Als Vergleichsgrundlage für das Wachstum von Alcon im Jahr 2011 werden jedoch die Pro-forma-Ergebnisse des Gesamtjahres 2010 herangezogen.)



¹Die Angaben seit 2009 wurden an die 2011 vorgenommene Neuauflistung der Segmente angepasst.

²Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

³Wachstumsmärkte umfassen alle Märkte ausser die etablierten Märkte USA, Kanada, Japan, Australien, Neuseeland und Westeuropa.





PHARMACEUTICALS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

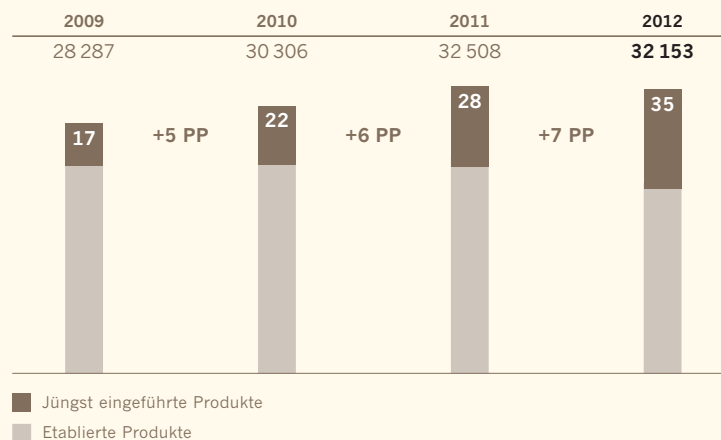
	2012	2011
Nettoumsatz	32 153	32 508
Operatives Ergebnis	9 598	8 296
Operative Marge (%)	29,9	25,5
Operatives Kernergebnis ¹	10 213	10 040
Operative Kernmarge (%)	31,8	30,9
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	6 697	6 860
In % des Nettoumsatzes	20,8	21,1
Free Cashflow	9 796	10 538
Nettobetriebsvermögen	14 283	13 696
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ²	61 268	60 527

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

² Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

VERJÜNGUNG DES PRODUKTPORTFOLIOS

(Umsatz in Mio. USD; Umsatzanteil der jüngsten Produkte¹ in % des Gesamtumsatzes und Veränderung des Anteils der jüngsten Produkte¹ in Prozentpunkten (PP))



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

NACHRICHTEN 2012

Die Division Pharmaceuticals erzielte einen Nettoumsatz von USD 32,2 Milliarden (–1%, +2% kWk). Eine deutliche Volumensteigerung (8 Prozentpunkte) machte die negativen Auswirkungen von Generika-Konkurrenz (–6 Prozentpunkte) mehr als wett.

Die seit 2007 eingeführten Produkte (USD 11,4 Milliarden) steigerten ihren Anteil am Nettoumsatz der Division gegenüber 2011 von 28% auf 35%. Sie verjüngen das Portfolio in den verschiedenen Therapiebereichen. Zu diesen Produkten gehören: *Lucentis, Exforge, Gilenya, Tasigna, Galvus, Exjade*, das *Exelon Pflaster, Votubia/Afinitor, Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler* und *Ilaris*.

2012 erreichte die Division elf wichtige Zulassungen in den USA und der EU. Insbesondere wurde *Afinitor* in den USA und der EU zur Behandlung von fortgeschrittenem HR-positivem/HER2-negativem Brustkrebs zugelassen. Dies ist seit über zehn Jahren der erste entscheidende Fortschritt in der Behandlung dieser Erkrankung. *Jakavi* wurde in der EU zur Behandlung von Myelofibrose zugelassen, einer lebensbedrohenden Form von Blutkrebs. Zudem wurde *Seebri Breezhaler* in der EU für Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung zugelassen.

In Europa (USD 10,2 Milliarden, –5% kWk) und den USA (USD 10,4 Milliarden, +4%), den beiden grössten Geschäftsregionen von Novartis, wurden die Volumen der jüngst eingeführten Produkte weiterhin stark gesteigert. Diese Produkte erwirtschafteten 45% bzw. 33% des Nettoumsatzes in diesen Regionen und trugen dazu bei, die negativen Folgen von Generika-Konkurrenz, insbesondere für *Diovan*, wettzumachen. Die Geschäfte in den Wachstumsmärkten (USD 7,4 Milliarden, +6% kWk) profitierten vor allem von zweistelligen Zuwächsen in China und Indien. In Japan, Lateinamerika und Kanada wurden weiterhin solide Wachstumsraten verzeichnet.

Das operative Ergebnis verbesserte sich um 16% (+19% kWk) auf USD 9,6 Milliarden. Das operative Kernergebnis erhöhte sich um 2% (+5% kWk) auf USD 10,2 Milliarden.

Dank anhaltender Anstrengungen zur Steigerung der Produktivität verbesserte sich die operative Kerngewinnmarge bei konstanten Wechselkursen um 0,7 Prozentpunkte. Unter Berücksichtigung positiver Währungseffekte von 0,2 Prozentpunkten ergab sich eine operative Kerngewinnmarge von 31,8% des Nettoumsatzes.



PHARMACEUTICALS

Mit einem wachsenden Portfolio von bahnbrechenden Medikamenten, Verabreichungsgeräten und Dienstleistungen widmet sich Novartis den unerfüllten Bedürfnissen von Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD). Dieses innovative Portfolio soll für die schätzungsweise 210 Millionen Betroffenen einen neuen Behandlungsstandard schaffen und die Therapieergebnisse verbessern.

Im November 2010 musste Dee Schofield nach einem akuten Anfall chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung, auch bekannt unter dem Kürzel COPD (chronic obstructive pulmonary disease), stationär behandelt werden.

Die teilzeitbeschäftigte Lehrerin und Mutter von sechs Kindern hatte bis zu diesem Vorfall noch nie etwas von COPD gehört. „Ich hatte ständig Husten und musste alle 100 Meter stehenbleiben, um wieder Luft zu bekommen“, erzählte sie. „Ich war nie beim Arzt, da ich als Raucherin annahm, dass gegen Raucherhusten sowieso nichts zu machen wäre. Aber als ich dann im Krankenhaus am Beatmungsgerät hing, war mir klar, dass ich so nicht weitermachen konnte.“

Nach ihrer Entlassung aus dem Krankenhaus gab sie das Rauchen auf und begann, Medikamente gegen ihre COPD-Symptome zu nehmen. „Heute habe ich das Gefühl, mein Leben wieder im Griff zu haben“, so Schofield. „Ich kriege genug Luft und bin in meinen Aktivitäten oft gar nicht mehr eingeschränkt.“

COPD ist ein Sammelbegriff für eine Gruppe fortschreitender Lungenkrankheiten, die primär durch Rauchen, Luftverschmutzung und berufsbedingte Einflüsse ausgelöst werden, wie beispielsweise chronische Bronchitis und das Lungenemphysem. Obwohl schätzungsweise 210 Millionen Menschen weltweit davon betroffen sind, wird COPD zu selten diagnostiziert, nur unzureichend behandelt und zu wenig verstanden.

COPD ist weiter auf dem Vormarsch und dürfte sich bis 2020 zur weltweit dritthäufigsten Todesursache entwickeln. Die grosse Mehrheit der COPD-bedingten Todesfälle dürfte auf Länder mit niedrigen und mittleren Einkommen entfallen. Dazu gehört insbesondere China, das mit über 320 Millionen

Rauchern – mehr als die Gesamtbevölkerung der USA – ein wahres Raucher-Eldorado darstellt. Ausserdem leben immer noch viele Menschen in Häusern mit offenen, durch Holz oder Biomasse befeuerten Kochstellen, deren Rauch das COPD-Risiko deutlich erhöht.

Männer und Frauen sind gleichermaßen von der Erkrankung betroffen. Dies ist teilweise darauf zurückzuführen, dass in Ländern mit hohem Einkommen immer mehr Frauen rauchen. Obwohl COPD häufig mit höherem Alter in Verbindung gebracht wird, ist die Hälfte aller Patienten im Alter zwischen 50 und 65 Jahren. Viele von ihnen sind auf dem Höhepunkt ihrer Erwerbsfähigkeit und zählen zu den aktivsten und produktivsten Mitgliedern der Gesellschaft.

Die finanzielle Belastung der Gesundheitssysteme durch COPD ist gewaltig. Einer jüngsten Studie der School of Public Health der Harvard University zufolge verursachte COPD im Jahr 2010 weltweit direkte Kosten von USD 1,9 Billionen. Dieser Betrag könnte bis 2030 auf USD 4,3 Billionen steigen. Der wichtigste Kostenfaktor sind Exazerbationen oder Krankheitsschübe. Das sind akute Anfälle von Atemnot, die den Patienten extrem schwächen und oft eine stationäre Behandlung erfordern.

COPD ist nach wie vor nicht heilbar, und auch die damit verbundenen Lungenschäden sind nicht vollständig reversibel. Die Erkrankung kann jedoch wirksam kontrolliert werden, vor allem wenn sie frühzeitig diagnostiziert wird. Bronchodilatoren – also Medikamente, welche die Atemwege erweitern und deren Muskulatur entspannen – gelten als fundamentale Erhaltungstherapie der ersten Wahl zur symptomatischen Behandlung von COPD.

Novartis widmet sich den unerfüllten

Bedürfnissen von COPD-Patienten mit einem wachsenden Portfolio von bahnbrechenden Medikamenten, Verabreichungsgeräten und Dienstleistungen, die dazu beitragen können, die Behandlung und deren Ergebnisse zu verbessern. Davon profitieren nicht nur Patienten und Ärzte, sondern auch die Kostenträger im Gesundheitswesen. „Wir engagieren uns, für jede Phase der Erkrankung Innovationen anzubieten. Während viele andere Unternehmen der Atemwegsmedizin den Rücken kehren, ist Novartis gut positioniert, um den Ärzten eine umfangreiche Palette innovativer Medikamente zur Verfügung zu stellen, aus der sie die jeweils geeignete Option für ihre Patienten auswählen können“, so David Epstein, Leiter der Division Novartis Pharmaceuticals und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

„Aufgrund der überzeugenden Daten zur Wirksamkeit unserer Produkte im Rahmen von klinischen Studien sind wir davon überzeugt, dass unser Portfolio die Chance bietet, die Behandlung von COPD-Patienten entscheidend zu verändern. Alle diese innovativen Medikamente werden im Inhalator *Breezhaler* angeboten, mit dem die Patienten hören, fühlen und sehen können, ob sie ihr Medikament richtig eingenommen haben.“

WACHSENDES PORTFOLIO

Das COPD-Portfolio von Novartis umfasst vier Medikamente mit verschiedenen, sich ergänzenden Wirkmechanismen. Eines davon ist *Onbrez Breezhaler* (*Arcapta Neohaler* in den USA), ein lang wirksamer beta2-adrenerger Agonist (long-acting beta2-adrenergic agonist, LABA) und die einzige COPD-Therapie auf dem Markt, die nach der ersten Dosis eine schnell einsetzende Wirkung sowie eine

klinisch relevante, 24 Stunden anhaltende Bronchodilatation bietet. LABAs stimulieren Rezeptoren in der glatten Muskulatur der Bronchien, wodurch die bei COPD-Patienten verengten Atemwege geweitet werden. *Onbrez Breezhaler* wurde 2009 erstmals zugelassen und ist heute in über 85 Ländern weltweit registriert.

Ein weiteres Medikament aus dem COPD-Portfolio von Novartis wurde im September 2012 in Europa unter dem Markennamen *Seebri Breezhaler* und in Japan unter dem Markennamen *Seebri* Inhalationskapseln zugelassen. Dieser lang wirksame Muskarinrezeptorantagonist (long-acting muscarinic antagonist, LAMA) wurde zur einmal täglichen inhalativen Erhaltungstherapie bei COPD entwickelt. LAMAs hindern den Botenstoff Acetylcholin an der Stimulation der muskarinischen Rezeptoren in der Atemwegsmuskulatur, so dass sich die Muskeln entspannen und die Bronchien weiten können. Klinische Studien zeigten, dass *Seebri Breezhaler* im Vergleich zu Placebo die körperliche Belastbarkeit der Patienten steigerte, die Anzahl der Exazerbationen verringerte und die Lungenfunktion über einen 24-Stunden-Zeitraum verbesserte. Dabei setzte die Wirkung bereits nach der ersten Dosis schnell ein.

Die schnelle Wirkung ist besonders für die zahlreichen Patienten wichtig, deren Atemnot morgens schlimmer ist als zu anderen Tageszeiten. So konnte im Rahmen der GLOW3-Studie gezeigt werden, dass die Patienten nach der morgendlichen Inhalation der ersten Dosis *Seebri Breezhaler* körperlich belastbarer waren. In allen Studien traten unerwünschte Nebenwirkungen unter *Seebri Breezhaler* ähnlich häufig auf wie unter Placebo.

Darüber hinaus reichte Novartis im Oktober bei den Behörden in Europa einen Zulassungsantrag für QVA149 ein. Dabei handelt es sich um eine einmal täglich zu inhalierende Fixkombination der Wirkstoffe von *Onbrez Breezhaler* und *Seebri Breezhaler*. Der Zulassungsantrag basiert auf fünf Studien im Rahmen von IGNITE, einem der

bislang umfangreichsten internationalen Programme klinischer Studien zu COPD mit insgesamt zehn Studien und über 7 000 teilnehmenden Patienten in 42 Ländern. Der US-Zulassungsantrag für QVA149 ist gegen Ende 2014 vorgesehen.

Vervollständigt wird das Portfolio durch QMF149, das den Wirkstoff von *Onbrez Breezhaler* mit dem inhalierbaren Kortikosteroid Mometasonfuroat kombiniert. Dieser Arzneimittelkandidat wird derzeit in klinischen Studien der Phase II untersucht.

Alle diese Medikamente werden mit dem *Breezhaler* verabreicht, einem Einzeldosis-Trockenpulverinhalator. Dieser gemeinsame Inhalator zeichnet sich durch einen geringen Atemzugswiderstand aus und ist damit für alle COPD-Patienten geeignet – unabhängig von ihrem Alter oder der Schwere ihrer Erkrankung. Das Gerät verfügt zudem über mehrere Kontrollfunktionen, die dem Patienten dabei helfen, sein Medikament richtig einzunehmen. Darüber hinaus bietet ein gemeinsamer Inhalator den Vorteil, dass die Ärzte ihren Patienten den Gebrauch des Geräts nur einmal erklären müssen.

STÄNDIGE ATEMNOT

„Menschen mit COPD leiden unter ständiger Atemnot. Wenn sie nicht behandelt werden, geraten sie in eine gesundheitliche Abwärts-spirale“, so Mark Lightowler, Global Brand Director für QVA149. „Aufgrund ihrer Atemnot sind sie in ihren körperlichen Aktivitäten eingeschränkt. Das Ziel der Behandlung ist deshalb, die Atemnot zu verringern, um die Patienten wieder aktiver zu machen und so ihre Lebensqualität zu verbessern.“

Die meisten COPD-Patienten werden zunächst von Allgemeinmedizinern behandelt, wobei die Krankheit schwer zu diagnostizieren ist. Dabei stellen Komorbiditäten, also eine oder mehrere Begleiterkrankungen zusätzlich zu der Grunderkrankung, eine besondere Herausforderung dar. Diese können von Asthma über Diabetes und Anämie bis hin zu Bluthochdruck und Herzinsuffizienz reichen.

„Viele dieser Begleiterkrankungen sind genauso wie COPD auf den Lebensstil des Patienten zurückzuführen – insbesondere auf das Rauchen“, erklärte Dr. Dr. Thys van der Molen, Professor für Allgemeinmedizin am Groningen Research Institute for Asthma and COPD in Groningen, Niederlande. „Es gibt zahlreiche Wechselwirkungen, die die Allgemeinärzte berücksichtigen müssen.“

Ein Erfolgsfaktor für eine wirksame Kontrolle von COPD ist eine frühzeitige Diagnose. Dadurch lassen sich Lungenschäden verhindern, die ohne Behandlung entstehen. „Wir sind auf dem richtigen Weg: Aktuelle Daten zeigen, dass Neudiagnosen heute in einem früheren Krankheitsstadium gestellt werden als noch vor 20 Jahren“, so Dr. David Price, Professor für die medizinische Grundversorgung von Atemwegserkrankungen an der University of Aberdeen, Schottland. „Bei rund 20 Prozent der Patienten wird die Erkrankung erst nach einigen Fehldiagnosen erkannt. Sie werden beispielsweise wegen Atemwegsinfekten behandelt, ohne dass eine Untersuchung auf COPD in Betracht gezogen wurde.“

Sein Rezept ist der systematische Einsatz eines einfachen diagnostischen Tests, der als Spirometrie bezeichnet wird. Dabei wird gemessen, wie viel Luft eine Person in welcher Geschwindigkeit ein- und ausatmen kann. „Bei Rauchern mit Diabetes, Bluthochdruck oder anderen potenziellen Begleiterkrankungen sollte ein kurzer spirometrischer Test fester Bestandteil bei jeder ärztlichen Untersuchung werden – sogar bei jedem routinemässigen Gesundheitscheck. In nur 30 Sekunden lässt sich COPD mit einem kleinen tragbaren Spirometer ganz einfach ausschliessen“, betonte Price. „Wir würden ja auch keinen Patienten nach Hause schicken, ohne seinen Blutdruck gemessen zu haben.“

Die Gesundheitssysteme setzen zunehmend auf integrierte Versorgungsmodelle, bei denen Allgemeinärzte von Zentrallabors und Lungenspezialisten bei der Diagnose von COPD unterstützt werden. In Groningen beispielsweise werden die Patienten an ein Labor verwiesen, das die Patienten befragt

und eine spirometrische Untersuchung vornimmt. Die Ergebnisse werden dann von einem Pneumologen überprüft, der eine vorläufige Diagnose stellt und dem Allgemeinarzt Behandlungsempfehlungen gibt.

Laut van der Molen nahmen bis heute über 15 000 Patienten am integrierten Versorgungsmodell in Groningen teil. „Das System funktioniert: Innerhalb von drei Jahren konnten wir die Anzahl der Krankheitsschübe deutlich senken und den Gesundheitszustand der Patienten stabilisieren. Durch unsere Konzentration auf die Früherkennung haben wir es zunehmend mit jüngeren Patienten zu tun und im Zuge der sich verändernden Rauchgewohnheiten auch immer häufiger mit Frauen. Diese Patienten wollen wissen, wie sie COPD kontrollieren können – und sie stellen nach der Diagnose höhere Erwartungen an die Behandlung.“

In London wurde 2004 eine Community Respiratory Assessment Unit gegründet, die Allgemeinärzten in den Stadtteilen Hammersmith und Fulham diagnostische Unterstützung bietet. Ziel dieser Einheit ist es, spirometrische Messungen hoher Qualität mit einer zielgerichteten Anamnese durchzuführen, um die Erkennung von Atemwegserkrankungen zu verbessern. Vor kurzem wurden die Daten aus den ersten vier Jahren ausgewertet, in denen die Einheit tätig war. Dabei wurde deutlich, dass rund ein Drittel der COPD-Diagnosen in den beiden Stadtteilen falsch war und zu einer beträchtlichen Anzahl fehlerhafter Verschreibungen geführt hatte.

KRANKHEITSSCHÜBE

Ärzte, Patienten und Kostenträger sind sich einig, dass Exazerbationen bei COPD ein medizinisches Problem darstellen. Häufige Krankheitsschübe beschleunigen die Verschlechterung der Lungenfunktion und beeinträchtigen die Lebensqualität vieler Patienten. Krankenhauseinweisungen aufgrund dieser Schübe nehmen zu, wobei Patienten mit einer schwereren Grunderkrankung rund 70 Prozent der direkten Behandlungskosten bei COPD verursachen.

„Exazerbationen führen zum Tod von COPD-Patienten“, warnte Dr. David Morris, weltweit verantwortlicher Leiter der Abteilung Primary Care Development bei Novartis Pharmaceuticals. „Häufigere Schübe beschleunigen die Verschlechterung der Lungenfunktion und erhöhen die Mortalität.“

„Eine Einheitsstrategie ist nicht erfolgreich genug. Die Patienten sprechen auf verschiedene Therapien unterschiedlich an. Deshalb müssen wir uns eingehender mit den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Patienten beschäftigen. Nehmen wir Begleiterkrankungen als Beispiel: Eine Kortikosteroidbehandlung ist wirksam bei Patienten mit Asthma und wird oft auch bei COPD eingesetzt. Kortikosteroide können jedoch Begleiterkrankungen wie Diabetes oder Bluthochdruck bei einem COPD-Patienten verschlimmern.“

Die Wissenschaftler von Novartis gehen Exazerbationen auf zwei Arten an: Zum einen entwickeln sie inhalative Therapien, die bewirken sollen, dass die Krankheitsschübe seltener und in zeitlich grösseren Abständen auftreten. Im Rahmen der Phase-III-Studie SPARK wurden COPD-Patienten über einen Zeitraum von 64 Wochen behandelt. Dabei senkte QVA149 die Gesamtzahl der Exazerbationen (leicht, moderat, schwer) statistisch signifikant wirksamer als *Seebri Breezhaler* (50 Mikrogramm) und unverblindetes (offen verabreichtes) Tiotropium (18 Mikrogramm). Das Nebenwirkungsprofil von QVA149 war vergleichbar mit den Profilen von *Seebri Breezhaler* (50 Mikrogramm) und unverblindetem Tiotropium (18 Mikrogramm).

Zum anderen arbeitet Novartis intensiv an der Entwicklung neuer antiinflammatorischer Medikamente, um entzündlichen Prozessen und anderen lungenschädigenden Mechanismen entgegenzuwirken, die der COPD zugrunde liegen. Ein vielversprechender entzündungshemmender Wirkstoff mit der Forschungsnummer BCT197 wird derzeit in klinischen Studien der Phase II untersucht.

„INTELLIGENTE“ INHALATOREN

Der Inhalator *Breezhaler* wurde mit dem Ziel entwickelt, den Patienten verschiedene Rückmeldungen zu geben. Beispielsweise kann ein Patient gleich erkennen, wenn eine eingelegte Inhalationskapsel leer ist. Bei Gebrauch erzeugt der *Breezhaler* zudem ein unverwechselbares surrendes Geräusch und hinterlässt beim Einatmen des Wirkstoffs im hinteren Rachenraum einen süsslichen Geschmack von Laktose.

Novartis hebt auch die Entwicklung von Inhalatoren auf ein neues Niveau, das weit über die Möglichkeiten der heutigen mechanischen Geräte hinausreicht. Während diese allein auf die Wirkstoffabgabe ausgerichtet sind, sollen die intelligenten Inhalatoren der neuen Generation elektronische Funktionen aufweisen, die sowohl Patienten als auch Ärzte unterstützen. „Unser Ziel ist es, Ärzten und Patienten in Echtzeit Feedback über die Erkrankung und die Wirksamkeit der Behandlung zu geben“, erklärte Morris. „Dieser Ansatz verdeutlicht die Vision von Novartis, nicht nur Medikamente, sondern ganze Behandlungspakete anzubieten, die sicherstellen, dass jeder Patient genau die Therapie erhält, die er gerade benötigt.“

Der erste Schritt, um diese Vision zu verwirklichen, ist die Ergänzung des bisherigen Verabreichungsgeräts mit einem elektronischen *Breezhaler* Inhalator. Durch einen elektronischen Chip, der bestimmte Geräuscheigenschaften erkennen kann, ist das Gerät in der Lage, Datum und Uhrzeit einer Inhalation zu registrieren. Diese Information wird an ein Telemedizinssystem und von dort aus drahtlos an die Praxis des behandelnden Arztes übertragen. Lässt der Patient beispielsweise eine Dosis aus, kann ihm automatisch eine Erinnerungsmeldung geschickt werden. 2012 untersuchte Novartis im Rahmen einer klinischen Studie, wie die Patienten mit solchen Geräten zurechtkommen. Zudem wurde geprüft, ob der elektronische *Breezhaler* Inhalator in Kombination mit dem Telemedizinssystem bessere Behandlungsergebnisse erbringt.

Gleichzeitig wird am Novartis Center of Excellence for Inhalation Therapy in San Carlos, Kalifornien, bereits ein intelligenter Inhalator der nächsten Generation entwickelt. Die Geschäftseinheit für Inhalationstherapien kann an ihrem Standort das Know-how der Softwareingenieure des Silicon Valley nutzen und damit ihre innovativen Inhalatorkonzepte ergänzen.

Zum Team in San Carlos gehören Mitarbeitende mit erstklassigem technischem Fachwissen, die im Rahmen der Übernahme des Pneumologiegeschäfts von Nektar Therapeutics Inc. im Jahr 2008 zu Novartis kamen. Die Wissenschaftler in San Carlos arbeiten eng mit dem Team für Modellierung und Simulation in Basel und den Spezialisten des Bereichs Technical Research and Development zusammen. Sie setzen Methoden der numerischen Strömungsmechanik und komplexe mathematische Modelle ein, um die Bewegung von Wirkstoffpartikeln unterschiedlicher Grösse in gesunden Atemwegen zu verfolgen. Gleichzeitig untersuchen sie Veränderungen dieser Bewegungsmuster in den geschädigten Lungen von COPD-Patienten.

„Dank dieser einzigartigen Plattform für Inhalationstherapien können wir untersuchen, wie sich Wirkstoffpartikel in kranken Atemwegen verteilen und wo sie sich schliesslich ablagern“, erklärte Morris.

TELEMEDIZINSYSTEM

Das Telemedizinssystem ist ein wichtiges Instrument, um das Potenzial von Inhalatoren der nächsten Generation voll auszuschöpfen. „Die Versorgung von COPD-Patienten erfolgt heute nach dem gleichen Schema wie bei vielen anderen chronischen Erkrankungen“, erklärte Caroline Feeley, New Products Director für Geräte und Telemedizin bei Novartis Pharmaceuticals. „Sie verbringen viel Zeit in Arztpraxen und sind manchmal so krank, dass sie selbst direkt eine Notaufnahme aufsuchen – wohl wissend, dass sie im Krankenhaus bleiben müssen, bis es ihnen besser geht. Diese Patienten verursachen heute

einen erheblichen Teil der gesamten Gesundheitskosten. Ihre aktuelle Versorgung ist jedoch kein nachhaltiges Modell für die Zukunft“, betonte Feeley.

„Menschen, bei denen COPD in einem relativ jungen Alter diagnostiziert wird, werden sich nicht damit zufriedengeben, nur herumzusitzen und auf Behandlung zu warten. Unserer Ansicht nach werden die Menschen in Zukunft zunehmend E-Health-Dienstleistungen nutzen und einen engeren Austausch mit ihrem Arzt erwarten. Schwere erkrankte Patienten werden zudem immer häufiger dazu bereit sein, ihren Gesundheitszustand zu Hause selbst zu überwachen, damit ihr Arzt intervenieren kann, bevor sie ins Krankenhaus müssen. Wir bemühen uns deshalb um derartige Entwicklungen für die Zukunft.“

Im Rahmen des Telemedizinensystems sollen die Patienten mit einem eigenen sogenannten Health Hub von Novartis ausgestattet werden. Er wird einem heutigen Tablet-PC ähneln und die Patienten bei verschiedenen Messungen anleiten sowie bei der Planung ihrer persönlichen Aktivitäten unterstützen. Der behandelnde Arzt wird über eine Datenbank auf die vom „Health Hub“ gesammelten Patientendaten zugreifen können. Bei der Entwicklung des Systems werden die Vorschriften zum Schutz der Privatsphäre und zur Einwilligungserklärung von Patienten eingehalten.

Ein auf Algorithmen basierendes „Ampelsystem“ wird dabei helfen, Patienten zu identifizieren, deren Zustand sich verschlechtert, damit die Ärzte mögliche Krankheitsschübe besser erkennen und verhindern können.

„Uns ist klar, dass Ärzte nicht jeden Tag Unmengen von Datentabellen auswerten können, um ihre Patienten zu betreuen und Therapieentscheidungen zu treffen“, fügte Feeley hinzu. „Mit Hilfe des Telemedizinensystems sollen die Patienten möglichst lange zu Hause bleiben und ein aktives, produktives Leben führen können.“

Im Jahr 2013 werden in einigen auf COPD spezialisierten Universitätskliniken in Europa Pilotstudien mit dem System durchgeführt.

„Wir wissen, dass Patienten mit chronischen Erkrankungen wie COPD mehr brauchen als ein Rezept und einen neuen Arzttermin in sechs Monaten“, so Dr. Marc Miravittles, leitender Wissenschaftler an der Abteilung für Pneumologie am Hospital Clinic de Barcelona und Leiter der geplanten Telemedizinstudie in Spanien. „Die Interaktionen zwischen Ärzten und Patienten sind entscheidend für die Behandlungsergebnisse. Wir müssen den Patienten auch bessere Hilfsmittel zur Selbstkontrolle und -versorgung anbieten, damit sie ihre Medikamente verschreibungsgemäss einnehmen, sich gesund ernähren und körperlich aktiv bleiben.“

Das Hospital Clinic de Barcelona ist mit der medizinischen Hochschule der Universität von Barcelona verbunden und gilt in Spanien als Kompetenzzentrum für die Behandlung von COPD. „Wir verfügen über eine umfangreiche Kartei von COPD-Patienten und entsprechende Erfahrung in der Behandlung dieser Patienten, die stationär versorgt werden müssen“, so Miravittles weiter.

Ihm zufolge sei es wichtig, den Nutzen telemedizinischer Technologien im Rahmen von Pilotstudien besonders sorgfältig zu prüfen. „Es besteht ein grosses Interesse an diesen Strategien. Doch es geht vor allem darum, die richtige Untergruppe von Patienten zu identifizieren, die derartige Leistungen wirklich benötigen“, betonte er. „Wir haben bereits eine gewisse Vorstellung davon, wie sich diese Gruppe zusammensetzt. Aber Klarheit haben wir erst, wenn die Studienergebnisse ausgewertet sind.“

TRANSFORMATION DER MEDIKAMENTEN-ENTWICKLUNG

Auch bei der Entwicklung von Medikamenten und vor allem bei der Durchführung klinischer Studien setzt Novartis auf technologische Unterstützung. „Wir erkennen das damit verbundene Potenzial, die Entwicklungskosten zu senken, die Arzneimittelüberwachung zu verbessern und Behandlungsergebnisse vorzustellen, die den Nutzen eines Medikaments für Patienten, Kostenträger und die Gesell-

schaft dokumentieren“, ergänzte Morris. „Die Telemedizininitiative wurde genau zum richtigen Zeitpunkt ins Leben gerufen, und wir profitieren in allen Bereichen unseres Portfolios davon.“

Modernste Technologien unterstützen auch die laufende Überwachung der Herzfähigkeit bei Studien mit Prüfmedikamenten zur Behandlung von Herzinsuffizienz und multipler Sklerose.

In Zeiten, in denen die Aufsichtsbehörden die Überwachung der Arzneimittelsicherheit intensivieren, verspricht die Telemedizin ein wertvolles Hilfsmittel zu werden. „Im Rahmen grossangelegter Studien kann die Wirksamkeit eines neuen Medikaments verschleiert werden, wenn die Patienten das Arzneimittel nicht vorschriftsmässig einnehmen“, so Morris weiter. „Wenn wir eine bessere Möglichkeit hätten, die Daten direkt am Ort der Behandlung zu erheben, könnten wir derartige Verzerrungen teilweise eliminieren. Das Telemedizinensystem liefert Daten, denen wir vertrauen können: Wir können damit sowohl das Verabreichungsgerät als auch die Therapiedisziplin des Patienten überwachen“, fügte er hinzu.

„Das Telemedizinensystem wird es uns künftig erleichtern, Nebenwirkungen infolge mangelnder Therapietreue von echten unerwünschten Wirkungen des Medikaments zu unterscheiden. Dies ist ein weiteres Beispiel für die vielen gerade erst angedachten Möglichkeiten, wie moderne Technologien die medizinische Praxis verändern können.“

PHARMACEUTICALS: PIPELINE

Novartis genießt breite Anerkennung für die Pipeline ihrer Division Pharmaceuticals, die mit 138 Projekten in der klinischen Entwicklung zu den renommiertesten der Branche zählt. Einige dieser Projekte betreffen Medikamente, die das Potenzial besitzen, eine neue Therapiekategorie zu repräsentieren oder ihre jeweilige Kategorie anzuführen und dabei völlig neue Behandlungsstandards zu setzen. Dazu gehören Einsatzmöglichkeiten für neue Wirkstoffe (New Molecular Entities – NME), Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für bereits eingeführte Produkte.

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

GLOSSAR ZUR PIPELINE

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

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

Wirkstoffname Von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) 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.

Fortsetzung Glossar zur Pipeline siehe Seite 30.

Projekt/Produkt	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
ACZ885	Canakinumab	Anti-Interleukin-1β monoklonaler Antikörper
AFQ056	Mavoglurant	Metabotroper Glutamat-Rezeptor-5-Antagonist
AIN457	Secukinumab	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
ATI355	–	Anti-NOGO ³ -A monoklonaler Antikörper
AUY922	–	ATP-kompetitiver HSP ⁴ 90-Inhibitor (nicht Geldanamycin-Analog)
BAF312	Siponimod	Sphingosin-1-Phosphat (S1P) Rezeptormodulator
BCT197	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
BEZ235	–	PI3K/mTOR ⁵ -Inhibitor
BGS649	–	Aromatase-Inhibitor
BKM120	–	PI3K-Inhibitor
BYL719	–	PI3K-Inhibitor
BYM338	–	Inhibitor des Activin-Rezeptors Typ II
CAD106	–	Beta-Amyloid-Immuntherapie
CTL019	–	CD19-spezifische chimäre Antigen-Rezeptor (CAR) T-Zellen-Immuntherapie
DEB025	Alisporivir	Cyclophilin-Inhibitor
<i>Exjade</i>	Deferasirox	Eisenchelator
<i>Gilenya</i>	Fingolimod	Sphingosin-1-Phosphat (S1P) Rezeptormodulator
<i>Jakavi</i>	Ruxolitinib	Januskinase (JAK)-Inhibitor
KAE609	–	Unbekannt
LBH589	Panobinostat	Histon-Deacetylase-Inhibitor
LCI699	–	Aldosteronsynthese-Inhibitor
LCQ908	–	Diacylglycerol-Acyltransferase-1-Inhibitor
LCZ696	–	Angiotensin-Rezeptor-Neprilysin-Inhibitor (ARNI)
LDE225	–	Smoothed-Rezeptor/ Inhibitor des Hedgehog Signalwegs

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

² Bezieht sich nur auf die aktuelle Phase der Leitindikation

³ Inhibitor des Neuritenauswuchses

⁴ Heat Shock Protein

⁵ Mammalian target of rapamycin (Protein)

Potenzielle Indikation/Indikationen	Geschäftsbereich	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Gichtarthritis (Leitindikation), systemische juvenile idiopathische Arthritis, Diabetes mellitus, Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen	Integrierte Krankenhausversorgung, Spezialversorgung	Subkutan	Eingereicht USA, EU	Einreichung
Fragiles-X-Syndrom (Leitindikation), L-Dopa-induzierte Dyskinesie bei Morbus Parkinson	Neurologie	Oral	2014	III
Psoriasis (Leitindikation), Arthritiden – rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, psoriatische Arthritis, Multiple Sklerose	Integrierte Krankenhausversorgung, Neurologie	Subkutan, intravenös	2013	III
Rückenmarksverletzungen	Neurologie	Intrathekale spinale Infusion	≥ 2017	I
Solide Tumoren	Onkologie	Intravenös	≥ 2017	II
Multiple Sklerose	Neurologie	Oral	≥ 2017	III
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Oral	≥ 2017	II
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	≥ 2017	II
Hypogonadotroper Hypogonadismus bei Adipositas	Spezialversorgung	Oral	≥ 2017	II
Brustkrebs (Leitindikation), solide Tumoren	Onkologie	Oral	2015	III
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	≥ 2017	I
Sporadische Einschlusskörpermyositis	Integrierte Krankenhausversorgung	Intravenös	2016	II
Alzheimerkrankheit	Neurologie	Subkutan, intramuskulär	≥ 2017	II
Leukämie	Onkologie	Intravenös	2016	II
Chronische Hepatitis C	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	≥ 2017	III
Nichttransfusionsabhängige Thalassämie	Onkologie	Oral	Zugelassen EU, Eingereicht USA	Einreichung
Chronisch inflammatorische demyelinisierende Polyneuropathie	Neurologie	Oral	2016	II
Polyzythämie (Polycythaemia vera, PV)	Onkologie	Oral	2014	III
Malaria	Etablierte Produkte	Oral	≥ 2017	II
Rezidiertes oder rezidiertes und refraktäres multiples Myelom	Onkologie	Oral	2013	III
Morbus Cushing	Onkologie	Oral	2016	II
Familiäres Chylomikronämie-Syndrom	Spezialversorgung	Oral	2014	III
Bluthochdruck (Leitindikation), Herzinsuffizienz	Spezialversorgung, Allgemeinmedizin	Oral	2013	III
Basaliom (Leitindikation), solide Tumoren	Onkologie	Oral	2014	II

Fortsetzung siehe nächste Seite

PHARMACEUTICALS: PIPELINE (FORTSETZUNG)

GLOSSAR (FORTSETZUNG)

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

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

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

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

*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 vorangegangenen Tabelle aufgeführt.

Projekt/Produkt	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
LDK378	–	ALK-Inhibitor
LFF571	–	Inhibitor des bakteriellen Elongationsfaktors Tu (EFTu)
LGX818	–	RAF-Inhibitor
LIK066	–	SGLT-1/2-Inhibitor
<i>Lucentis</i>	Ranibizumab	Anti-VEGF ³ monoklonaler Antikörper
MEK162	–	MEK ⁶ -Inhibitor
PKC412	Midostaurin	Signaltransduktionsinhibitor
QAW039	–	Entzündungshemmender Wirkstoff
QGE031	–	Anti-IgE monoklonaler Antikörper mit hoher Affinität
QMF149	Indacaterol, Mometasonfuroat	Lang wirkender Beta-2-Agonist und Kortikoid zur Inhalation
QVA149	Indacaterol, Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirksamer Muskarin-Antagonist
<i>Votubia/Afinitor</i>	Everolimus	mTOR ⁷ -Inhibitor
RLX030	Serelaxin	Rekombinante Form des Humanhormons Relaxin 2
<i>Seebri</i>	Glycopyrroniumbromid	Lang wirksamer Muskarin-Antagonist
<i>Signifor LAR</i> ⁸	Pasireotid	Somatostatin-Analog
<i>Tekturna</i>	Aliskiren	Direkter Renininhibitor
TKI258	Dovitiniblaktat	VEGFR 1-3 ⁹ , FGFR 1-3 ¹⁰ , PDGFR ¹¹ und Angiogenese-RTK ¹² -Inhibitor
<i>Xolair</i>	Omalizumab	Anti-IgE monoklonaler Antikörper
<i>Zortress/Certican</i>	Everolimus	mTOR ⁷ -Inhibitor

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

² Bezieht sich nur auf die aktuelle Phase der Leitindikation

³ Vaskulärer endothelialer Wachstumsfaktor

⁴ Sehbehinderungen durch choroidale Neovaskularisation infolge von pathologischer Kurzsichtigkeit

⁵ Choroidale Neovaskularisation und Makulaödem infolge anderer Erkrankungen als: altersbedingte Makuladegeneration, diabetisches Makulaödem, retinaler Venenverschluss und pathologische Kurzsichtigkeit

⁶ Kombination von Mitogen-aktivierter Proteinkinase und extrazellulärer Signal-regulierter Kinase

⁷ Mammalian target of rapamycin (Protein)

⁸ Formulierung für eine lang wirksame Freigabe (long-acting release)

⁹ Rezeptor des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors

¹⁰ Rezeptor des Fibroblasten-Wachstumsfaktors

¹¹ Rezeptor des Blutplättchen-Wachstumsfaktors (platelet-derived growth factor)

¹² Rezeptor-Tyrosinkinase

Potenzielle Indikation/Indikationen	Geschäftsbereich	Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ¹	Aktuelle Phase ²
Nichtkleinzelliges Lungenkarzinom	Onkologie	Oral	2014	II
Infektion mit Clostridium difficile	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	≥ 2017	II
Melanom	Onkologie	Oral	≥ 2017	I
Typ-II-Diabetes	Allgemeinmedizin	Oral	≥ 2017	II
Pathologische Kurzsichtigkeit (Leitindikation) ⁴ , choroidale Neovaskularisation und Makulaödem ⁵	Augenheilkunde	Intravitreal	Eingereicht EU	Einreichung
Melanom	Onkologie	Oral	2015	II
Akute myeloische Leukämie (Leitindikation), aggressive systemische Mastozytose	Onkologie	Oral	2015	III
Asthma	Allgemeinmedizin	Oral	≥ 2017	II
Allergische Erkrankungen	Allgemeinmedizin	Subkutan	≥ 2017	II
Asthma, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	2015	II
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	Eingereicht EU	Einreichung
Sekundär-/Tertiärtherapie bei Brustkrebs mit HER2-Überexpression (Leitindikation), Primärtherapie bei Brustkrebs mit HER2- Überexpression, Leberzellkrebs, diffus gross- zelliges B-Zell-Lymphom, nicht-funktionelle neuroendokrine Tumoren (Magen-Darm, Lunge), Anfälle im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose	Onkologie	Oral	2013	II
Akute Herzinsuffizienz	Spezialversorgung	Intravenös	Eingereicht EU	Einreichung
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Allgemeinmedizin	Inhalation	Zugelassen EU	III (USA)
Akromegalie (Leitindikation), Morbus Cushing	Onkologie	Subkutan, intramuskulär	2013	III
Reduktion kardiovaskulär bedingter Todesfälle/ stationäre Behandlung chronischer Herzinsuffizienz	Spezialversorgung	Oral	2015	III
Nierenzellkarzinom (Leitindikation), solide Tumoren	Onkologie	Oral	2013	III
Chronisch idiopathische Urtikaria	Integrierte Krankenhausversorgung	Subkutan	2013	III
Prävention der Organabstossung – Leber	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	Zugelassen EU, Eingereicht USA	Einreichung



Mit modernsten Technologien erforschen die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) innovative Therapien für seltene Krankheiten. Die Wissenschaftler der NIBR konzentrieren sich auf Therapiebereiche, in denen der grösste medizinische Bedarf sowie das beste Verständnis der Krankheitsmechanismen bestehen und verfolgen bei der Wirkstoffsuche einen rationalen, wissenschaftlichen Ansatz.

Novartis ist ein führendes Unternehmen in der Erforschung und Entwicklung innovativer Therapien für seltene Krankheiten.

„Die Erforschung seltener Krankheiten ist uns ein zentrales Anliegen“, erklärte Prof. Dr. Mark C. Fishman, Präsident der NIBR und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

„Wir konzentrieren uns bewusst auf die Bereiche, in denen der medizinische Bedarf am dringendsten und der wissenschaftliche Kenntnisstand am grössten sind. Bei seltenen Krankheiten mangelt es oft an wirksamen Therapiemöglichkeiten. Einer der Gründe dafür ist, dass diese Krankheiten bisher nicht im Fokus der grossen pharmazeutischen Unternehmen standen“, so Fishman weiter. „In einigen Fällen sind die Krankheitsmechanismen gut bekannt. So haben zum Beispiel rund 6 000 Krankheiten eine genetische Ursache. Diese Kombination aus dringendem Bedarf und bekannten Krankheitsmechanismen bildet die Grundlage für eine rationale, wissenschaftlich begründete Arzneimittelforschung.“

Diese Vorgehensweise bei der Suche nach neuen Wirkstoffen wird jedoch durch weitere Aspekte gestützt. Grundsätzlich ist die Natur konservativ. Der gleiche Mechanismus, der einer seltenen Krankheit zugrunde liegt, kann auch bei Untergruppen von Patienten mit häufiger vorkommenden Krankheiten zum Tragen kommen.

Bei Novartis beginnt die Prüfung vielversprechender neuer Arzneimittel oft mit sogenannten Proof-of-Concept-Studien, um den Wirkmechanismus bei seltenen Krankheiten nachzuweisen. Durch die Wahl klar umrissener Krankheiten bzw. homogener Patientengruppen lassen sich vorklinische Hypothesen über den Wirkmechanismus eines

Arzneimittels und dessen potenzielle therapeutische Vorteile schnell bestätigen. Im Erfolgsfall weiten die NIBR die Entwicklung auf andere Krankheiten aus, bei denen dieselben Wirkmechanismen vermutet werden.

„DER KANARIENVOGEL IM KOHLEBERGWERK“

Bei der spinalen Muskelatrophie (SMA) handelt es sich um eine Gruppe von vererbten Krankheiten, die zu einer fortschreitenden Muskelschwäche und letztlich zum Tod führen. Bisher gibt es dafür keine Heilung.

„SMA ist eine gravierende Krankheit, die ohne familiäre Vorgeschichte auftreten kann“, so der Translationsmediziner Dr. Dr. Brian Tseng, der sich bei NIBR mit der Erforschung muskuloskelettaler Erkrankungen beschäftigt. Tseng verfügt über tiefgreifende Erfahrungen in der Behandlung von Kindern mit SMA: „Babys mit schwerer SMA scheinen nach der Geburt völlig gesund. Erst im Alter von drei bis vier Monaten bekommen sie beim Trinken Atemprobleme, so dass sie nicht mehr ausreichend Nahrung zu sich nehmen können. Sie fallen als ‚Kinder mit Gedeihstörungen‘ auf und benötigen ärztliche Versorgung.“

Im Rahmen der Versorgung wird in der Regel ein genetischer Test veranlasst. „Fallen die Ergebnisse positiv aus, bedeutet das in den schlimmsten Fällen, dass die Kinder das zweite Lebensjahr nicht überleben“, so Tseng weiter. „Es gibt kein zugelassenes Medikament, das den Verlauf dieser Krankheit verändern kann. Invasive medizinische Eingriffe können zwar dazu beitragen, das Wachstum und die Atmung zu unterstützen. Doch die Babys können weder sitzen oder krabbeln noch gehen.“

Verursacht wird SMA durch Mutationen im sogenannten SMN1-Gen (Survival Motor

Neuron 1). Das Protein, das durch das SMN1-Gen codiert wird, ist für das Überleben von Nervenzellen (Neuronen) notwendig. Diese kontrollieren sämtliche Muskeln im Körper. Fehlt das SMN-Protein, ist die Funktionsweise der motorischen Neuronen gestört. Dies führt zum Erschlaffen und Schwinden der Muskeln. Wenn die Atemmuskulatur geschädigt wird, kann die Erkrankung lebensbedrohlich werden.

Je nach der genetischen Ausstattung der Patienten verläuft die SMA unterschiedlich schwer. Der Mensch besitzt eine zweite Kopie des SMN1-Gens, das SMN2-Gen, das den Verlust des SMN1-Gens teilweise kompensieren kann.

Der Schweregrad von SMA hängt zum einen von der Anzahl der SMN2-Kopien ab, zum anderen von der Effizienz des SMN2-Gens bei der Herstellung des SMN-Proteins. Die Zahl der SMN2-Gene lässt sich nicht verändern. Aber Dr. Jeffrey Porter und die Wissenschaftler der von ihm geleiteten Gruppe Developmental and Molecular Pathways der NIBR fragten sich, ob es wenigstens möglich wäre, das SMN2-Gen zu einer effizienteren Produktion des SMN-Proteins zu bewegen.

Eine Mutation des SMN2-Gens verursacht ein fehlerhaftes Splicing. Beim Splicing oder Spleissen wird die ursprüngliche DNA-Sequenz zu einem gestrafften RNA-Bauplan zusammengesetzt, den zelluläre Mechanismen für die Proteinherstellung benötigen. Porter fragte sich, ob das Splicing verbessert werden könnte. „Wenn es gelänge, das fehlerhafte Splicing beim SMN2-Gen zu beheben, könnten die Krankheitssymptome durch eine gesteigerte SMN-Proteinexpression gelindert werden. Damit hätten wir einen neuen Arzneimitteltyp und einen Ansatz mit weitreichenden Folgen entdeckt.“

SMA ist nicht die einzige Krankheit, die durch Splicing-Fehler verursacht wird. Wissenschaftler gehen davon aus, dass Splicing-Fehler für bis zu 15 Prozent aller Erbkrankheiten verantwortlich sind, die von neurologischen bis hin zu metabolischen Erkrankungen reichen. „Splicing findet in allen Zellen des Körpers statt. Doch Neuronen sind so empfindlich wie ‚Kanarienvögel im Kohlebergwerk‘. Sie zeigen bereits früh Symptome und fungieren bei den betroffenen Patienten als Frühwarnsysteme. Wir gewannen den Eindruck, dass wir mit einigen unserer neuesten Forschungswerkzeuge bei SMA echte Fortschritte erzielen könnten“, erklärte Porter.

Die Forscher der NIBR entwickelten verschiedene Splicing-Assays und testeten daraufhin die Aktivität von Hunderttausenden von Wirkstoffen aus ihrer Substanzbibliothek. Nach der ersten Testrunde wurden die Leitsubstanzen erneut überprüft, diesmal in motorischen Nervenzellen, die mit gentechnischen Methoden aus Hautproben von SMA-Patienten gewonnen worden waren. „In Zellkulturen können Hautzellen durch das Einschleusen von einigen Genen in Nervenzellen umgewandelt werden“, erläuterte Porter.

„Mittlerweile haben wir verschiedene Moleküle mit vielversprechender Wirkung identifiziert. Sie werden nun weiter verfeinert, um ihre pharmakologischen Eigenschaften zu verbessern. Diese Moleküle scheinen das Splicing mit hervorragender Spezifität zu modulieren. Sie sorgen tatsächlich dafür, dass über das SMN2-Back-up-System mehr SMN-Protein gebildet wird.“

Im Rahmen des Forschungsprogramms durchläuft die Leitsubstanz derzeit toxikologische Studien – eine unabdingbare Voraussetzung für klinische Studien beim Menschen. „Wir arbeiten so schnell wie möglich. Bald werden wir Kontakt zu den zuständigen Behörden aufnehmen, um das Design möglicher klinischer Studien zu besprechen“, fügte Porter hinzu.

BEDEUTUNG VON SIGNALWEGEN

Die Strategie der NIBR stützt sich unter anderem auf die Bedeutung von Signalwegen in der Humanbiologie und bei Erkrankungen. Eine relativ begrenzte Anzahl entscheidender Signalwege beeinflusst die embryonale Entwicklung sowie das spätere Leben grundlegend. Über Artengrenzen hinweg werden dieselben Signalwege benutzt. Störungen und Ungleichgewichte in diesen entscheidenden Signalwegen sind oft die eigentliche Ursache von Krankheiten.

Signalnetzwerke sind sehr robust, gleichzeitig aber an entscheidenden Punkten empfindlich für Eingriffe. Wissenschaftler der NIBR versuchen, Signalwege präzise zu analysieren und entscheidende Knotenpunkte als potenzielle Ansatzpunkte (Targets) für neue Wirkstoffe zu finden. Einer dieser Knotenpunkte ist das Protein mTOR, ein essenzieller biologischer Schalter, der eine Schnittstelle zwischen verschiedenen bedeutenden Signalwegen bildet. Unter normalen Umständen wird mTOR in der Zelle genau kontrolliert. Mutationen können den „Schalter“ jedoch in der Einschaltstellung blockieren und so unkontrolliertes Zellwachstum und unkontrollierte Zellproliferation auslösen.

Seit einigen Jahren ergeben sich bei den mTOR-Forschungsprogrammen der NIBR zunehmend Überschneidungen mit einem anderen Signalweg, der nach einer PI3-Kinase benannt ist. Dabei handelt es sich um eine Familie von Enzymen, die oft mit Krebs in Verbindung gebracht wird. Es dauerte Jahre, um die komplexen Zusammenhänge zwischen mTOR, PI3-Kinase und anderen damit vernetzten Signalwegen zu entschlüsseln. Inzwischen verfügt Novartis jedoch über eine der branchenweit reichhaltigsten Pipelines von Wirkstoffen, die an mehreren Knotenpunkten im PI3-Kinase-/mTOR-Signalweg ansetzen.

Der Wirkstoff Everolimus von Novartis wurde in den USA und in Europa als erstes Medikament zur Behandlung von Tumoren im Gehirn und Nieren zugelassen, die in Verbindung mit tuberöser Sklerose (tuberous sclerosis complex, TSC) auftreten. Tuberöse Sklerose ist eine seltene genetisch bedingte

Erkrankung, die durch Defekte in den beiden Tumorsuppressor-Genen TSC1 und TSC2 verursacht wird. Diese beiden Knotenpunkte im PI3-Kinase-Signalweg unterdrücken normalerweise die mTOR-Aktivität.

Bis zu 80 Prozent der Patienten mit tuberöser Sklerose entwickeln Nierentumoren, die als Angiomyolipome bezeichnet werden. Diese Tumoren können mit der Zeit so gross werden, dass sie schwere interne Blutungen verursachen, eine Notoperation erforderlich machen oder zu Nierenversagen führen. Da Everolimus die mTOR-Aktivität und die Signalübertragung über den PI3-Kinase-Signalweg hemmt, kann es die Zellproliferation und das Blutgefässwachstum in Verbindung mit diesen Tumoren verringern.

Die Behandlungserfolge von Everolimus bei tuberöser Sklerose waren der Anlass für Forschungsprogramme zu zwei weiteren seltenen genetischen Syndromen, denen Defekte im mTOR- und im PI3-Kinase-Signalweg zugrunde liegen. „Tuberöse Sklerose, Neurofibromatose und das Cowden-Syndrom können alle zu Hamartomen führen. Hamartome sind gutartige Tumoren, die in vielen Teilen des Körpers auftreten können“, erklärte Dr. William Sellers, Leiter der onkologischen Forschung der NIBR. „Im Gegensatz zu Krebs weisen Hamartome nicht das typische proliferative Wachstum auf, sondern stellen abnorme, desorganisierte Zell- und Gewebeaggregate dar. Wir sind der Ansicht, dass sie eine gemeinsame Ursache im PI3-Kinase-Signalweg haben. Sie entstehen jedoch durch unterschiedliche genetische Defekte“, fügte er hinzu.

Neurofibromatose entsteht durch Mutationen in den Genen NF1 und NF2, die zu Tumoren im Nervensystem führen – beispielsweise ausgehend von den Zellen, die die schützende Myelinscheide um Nervenfasern bilden. Patienten mit Neurofibromatose sind einem erhöhten Krebsrisiko ausgesetzt. Neueste Studien deuten darauf hin, dass mTOR in gewissen Tumoren mit NF1-Mutationen aktiviert ist. Verschiedene akademische Zentren führen gegenwärtig klinische Studien mit Everolimus in der Behandlung von Neurofibromatose durch.





ALCON IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2012	2011
Nettoumsatz	10 225	9 958
Operatives Ergebnis	1 465	1 472
Operative Marge (%)	14,3	14,8
Operatives Kernergebnis ¹	3 698	3 492
Operative Kernmarge (%)	36,2	35,1
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	950	869
In % des Nettoumsatzes	9,3	8,7
Free Cashflow	2 886	3 311
Nettobetriebsvermögen	42 588	43 792
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ²	23 874	22 987

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

² Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ UND WACHSTUM NACH GESCHÄFTSEINHEITEN UND THERAPIEBEREICHEN

(Mio. USD und Wachstum in kWk %)

	Surgical	Ophthalmic Pharmaceuticals	Vision Care
	3 752 (+8%)	4 019 (+5%)	2 454 (+4%)
Kataraktchirurgie	2 932 (+6%)	Glaukome 1 259 (+1%) Antiallergika/Otologika/Rhinologika 901 (+3%)	Kontaktlinsen 1 732 (+5%)
Vitreoretinalchirurgie	578 (+12%)	Infektionen/Entzündungen 1 011 (+8%)	Pflegelösungen 722 (+2%)
Refraktive Chirurgie/Übrige	242 (+24%)	Trockene Augen/Übrige 848 (+8%)	

NACHRICHTEN 2012

Alcon steigerte den Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr um 3% (+5% kWk) auf USD 10,2 Milliarden, wozu alle drei Geschäftsbereiche mit Umsatzsteigerungen beitrugen.

Das operative Ergebnis entsprach mit USD 1,5 Milliarden (0%, +6% kWk) dem Vorjahresniveau. Das operative Kernergebnis stieg um 6% (+9% kWk) auf USD 3,7 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich bei konstanten Wechselkursen um 1,1 Prozentpunkte auf 36,2% des Nettoumsatzes.

Der Geschäftsbereich Surgical (Augenchirurgie) setzte sein beständiges Wachstum fort (USD 3,8 Milliarden, +8% kWk). Er profitierte vom Volumen augenchirurgischer Eingriffe in den Wachstumsmärkten, von den Verkäufen von Ausrüstungen in der Katarakt-, Refraktiv- und Vitreoretinalchirurgie sowie einem soliden Umsatz mit technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen. Bei letzteren wirkte sich der Ausbau des *AcrySof* Portfolios in Europa positiv aus. Die weitere globale Einführung des *LenSx* Femtosekundenlasers für die refraktive Kataraktchirurgie trug ebenfalls zum Wachstum bei.

Im Bereich Ophthalmic Pharmaceuticals (USD 4,0 Milliarden, +5% kWk) wuchs das umfangreiche pharmazeutische Portfolio zur Glaukom-Behandlung ausserhalb der USA weiterhin stark. Dazu trugen vor allem die Augentropfen *Azarga*, *Travatan* und *DuoTrav* bei. Auch das *Systeme* Produktportfolio zur Behandlung von Augentrockenheit erzielte in verschiedenen Märkten solide Umsatzsteigerungen. Alcon erweiterte das pharmazeutische Angebot durch den Abschluss einer strategischen Lizenzvereinbarung mit ThromboGenics. Diese Vereinbarung sieht die Vermarktung von *Jetrea* (Ocriplasmin) ausserhalb der USA vor. Ocriplasmin, das derzeit von der Europäischen Arzneimittelagentur geprüft wird, könnte in Europa die erste pharmakologische Therapie für vitreomakuläre Traktion und für das Makulaforamen werden. Im Oktober 2012 wurde *Jetrea* von der FDA zugelassen.

Bei Vision Care (USD 2,5 Milliarden, +4% kWk) profitierte der Bereich Kontaktlinsen von der starken Performance des *Air Optix* Kontaktlinsenportfolios, das im Multifokalsegment marktführend ist. *Dailies Total1*, die branchenweit ersten Silikon-Hydrogel-Kontaktlinsen mit einem Wassergradienten, wurden in den USA und in Japan zugelassen. Das Produkt entwickelte sich in Europa seit der Einführung in den Jahren 2011 und 2012 weiterhin gut.



ALCON

Als Weltmarktführer in der Augenheilkunde war Alcon massgeblich an der Entwicklung der Kataraktchirurgie beteiligt und ist der führende Hersteller von Technologien zur Behandlung des grauen Stars (Katarakt). Sowohl in Schwellenländern als auch in etablierten Märkten erfüllt Alcon die Bedürfnisse der Patienten und verfolgt gleichzeitig weitere Möglichkeiten, um auch in den kommenden Jahren Innovationen voranzutreiben.

Seit fast 20 Jahren ist Brent Cannon in seiner Heimatstadt Salt Lake City (USA) als Berufsfeuerwehrmann und Rettungssanitäter tätig.

Er trägt zwar seit seiner Jugend eine Brille, war jedoch in seiner beruflichen Laufbahn nie durch Sehprobleme beeinträchtigt, bis Anfang 2012 ein schnell fortschreitender grauer Star bei ihm diagnostiziert wurde. „Im Lauf von etwa sechs Wochen sank meine Sehschärfe von 1,0 mit Kontaktlinsen auf rund 0,4“, erinnerte er sich. „Ein paar Wochen später lag sie plötzlich nur noch bei 0,25.“

„Es war mir praktisch unmöglich, die Etiketten von Medikamenten zu lesen. Schliesslich musste ich meinem Team mitteilen, dass ich erst wieder zur Arbeit kommen könnte, wenn mein Sehvermögen wiederhergestellt wäre“, erzählte er.

Nachdem ihm sein Augenarzt zu einer Operation geraten hatte, entschied sich Brent Cannon für fortschrittliche multifokale Intraokularlinsen, die Fehlsichtigkeiten im Nah- und Fernbereich korrigieren. „Nach der Operation konnte ich sofort wieder sehen und die Klinik verlassen. Am nächsten Morgen lag meine Sehschärfe wie früher bei 1,0“, so Cannon.

„Sowohl die Nahsicht als auch das periphere Sehen und die Tiefenwahrnehmung sind wiederhergestellt. Das ist einfach grossartig.“

Der graue Star oder Katarakt, eine alters- oder unfallbedingte Eintrübung der natürlichen Augenlinse, ist weltweit die häufigste Ursache für Blindheit, die verhindert werden könnte. Jährlich erkranken rund 25 Millionen Menschen an grauem Star. Die erkrankte Linse chirurgisch zu entfernen, ist derzeit die einzige Behandlungsmöglichkeit.

Nach einer Reihe von technologischen Durchbrüchen in den vergangenen Jahrzehnten zählt die Kataraktoperation in den USA heute zu den gängigsten operativen Eingriffen. Nach Angaben der US National Institutes of Health (NIH) ist sie zudem eines der sichersten und wirksamsten Operationsverfahren, mit dem in rund 90 Prozent aller Fälle das Sehvermögen verbessert werden kann.

Im Jahr 2011 wurden weltweit rund 19 Millionen Kataraktoperationen durchgeführt. Diese Zahl dürfte laut Weltgesundheitsorganisation (WHO) bis 2020 auf über 30 Millionen ansteigen. Die Gründe dafür sind das Altern der Bevölkerung, der bessere Zugang zu medizinischer Versorgung in vielen Schwellen- und Entwicklungsländern sowie chirurgische Fortschritte, die es den Patienten ermöglichen, sich in früheren Krankheitsstadien operieren zu lassen.

Als Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde spielte die Division Alcon bei der Entwicklung der Kataraktchirurgie eine entscheidende Rolle. Alcon war beispielsweise eine treibende Kraft bei der Einführung der Phakoemulsifikation, einem Verfahren, bei dem die getrübte Linse mittels Ultraschall entfernt wird. Zudem waren die Wissenschaftler von Alcon bei der Entwicklung faltbarer Intraokularlinsen an vorderster Front beteiligt. In Kombination mit der Phakoemulsifikation ermöglichen diese Linsen kleinere operative Schnitte, eine kürzere Erholungszeit und bessere Operationsergebnisse.

„Früher musste man nach einer Kataraktoperation mindestens zwei Wochen im Krankenhaus bleiben. Um die erkrankte Linse zu entfernen und zu ersetzen, waren relativ grosse Schnitte erforderlich. Daher mussten

die Patienten im Bett liegen, wobei ihr Kopf zwischen zwei Sandsäcken fixiert wurde. Die Chirurgen wollten damit eine ungestörte Heilung sicherstellen“, erklärte Dr. Paul Soye, Vizepräsident und Leiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Kataraktchirurgiegeschäfts von Alcon. „Heute wird der Eingriff ambulant durchgeführt. Die eigentliche Operation ist relativ kurz, und in den meisten Fällen können die Patienten nach wenigen Stunden wieder hervorragend sehen.“

Die meisten Kataraktpatienten leiden auch an Altersweitsichtigkeit, der altersbedingt nachlassenden Fähigkeit der Linse, nahegelegene Objekte scharf zu fokussieren. Zudem besteht bei rund 70 Prozent der Kataraktpatienten ein Astigmatismus, eine elliptische Verformung der Hornhaut, durch die das Bild unscharf und verzerrt erscheint. Die technologisch fortschrittlichen *AcrySof* Intraokularlinsen von Alcon machen es möglich, grauen Star zu behandeln und gleichzeitig Refraktionsfehler zu korrigieren.

Dies ist eine deutliche Verbesserung gegenüber Monofokallinsen, die nur einen Brennpunkt besitzen. Diese Linsen erfordern nach der Operation normalerweise eine Brille, um Altersweitsichtigkeit oder Astigmatismus zu korrigieren. „Durch den Einsatz technologisch fortschrittlicher Intraokularlinsen erhalten die Patienten zusätzlich zur Kataraktoperation ein ausserordentliches refraktives Ergebnis: Sie sehen sowohl im Nah- als auch im Mittel- und Fernbereich ausgezeichnet, ohne eine Brille tragen zu müssen“, betonte Soye.

Die Produkte für die Kataraktchirurgie bilden einen Schwerpunkt des Geschäftsbereichs Surgical (Ophthalmochirurgie) von

Alcon. Im Jahr 2012 stieg der Nettoumsatz des Geschäftsbereichs um 6 Prozent auf USD 2,9 Milliarden.

„Wir sind der weltweit führende Hersteller von Technologien für die Kataraktchirurgie und wollen unsere Position in allen unseren Marktsegmenten kontinuierlich ausbauen“, sagte Seba Leoni, Vizepräsident und Global Commercial Head des Kataraktchirurgiegeschäfts von Alcon. „Dieses Ziel ist durch die Umsetzung verschiedener Initiativen zu erreichen. Dazu gehört beispielsweise die Erweiterung von Produktlinien, um die Bedürfnisse der Chirurgen und Patienten besser zu erfüllen. Auch neuartige Programme, die zu einer besseren Differenzierung der Technologien von Alcon beitragen, zählen zu diesen Initiativen.“

So startete Alcon kürzlich eine neue Initiative, um die Entwicklung zu beschleunigen und damit den Umfang der Intraokularlinsen-Pipeline zu verdoppeln. „Mit vielen der dabei entwickelten Produkte wird Alcon voraussichtlich neue Marktsegmente schaffen und mit neuen Technologien unerfüllte medizinische Bedürfnisse erfüllen können. Durch die Einführung innovativer Angebote dürfte Alcon auch in bestehende Segmente vordringen können, in denen das Unternehmen noch nicht präsent ist“, fuhr Leoni fort.

Im Jahr 2012 erhielt Alcon die CE-Kennzeichnung und führte gleichzeitig die multifokalen Intraokularlinsen *AcrySof IQ ReSTOR 2.5D* und deren torische Variante *2.5D* ein. Mit der CE-Kennzeichnung wird bestätigt, dass ein Produkt den Anforderungen der EU-Produkttrichtlinien entspricht. „Früher wären bis zur Einführung der torischen Produktlinienerweiterung zwei Jahre vergangen. Den Einführungszyklus zu verkürzen und zusätzliche Produktvarianten parallel einzuführen, kann wesentlich dazu beitragen, die Bedürfnisse der Patienten besser zu erfüllen“, erklärte Leoni.

Ausserdem verbessert das Kataraktchirurgiegeschäft von Alcon gegenwärtig den Technologietransfer zwischen der Forschung

und Entwicklung sowie der Produktion. „Das bedeutet, dass wir einer grösseren Anzahl von Chirurgen möglichst zeitnah weitere innovative Lösungen anbieten werden“, so Leoni.

Patienten in vielen Teilen der Welt den Zugang zu einer optimalen Behandlung zu erleichtern, ist für Alcon eine weitere strategische Priorität. „Die heute verfügbaren Behandlungsmöglichkeiten sind den Patienten häufig noch nicht bekannt – insbesondere in Ländern, in denen die Patienten keine flexiblen Zuzahlungsmöglichkeiten haben“, stellte Leoni fest. „Es muss vieles verbessert werden, um die Patienten mit den notwendigen Informationen zu versorgen, damit sie fundierte Entscheidungen treffen können. Diese Informationen müssen so früh wie möglich zur Verfügung gestellt werden und nicht erst kurz vor einer geplanten Operation.“

Schwellen- und Entwicklungsländer werden voraussichtlich wichtige Wachstumsmotoren sein. So arbeiten China und Russland derzeit daran, den Mangel an ausgebildeten Kataraktchirurgen zu beheben. „Um den Einsatz unserer Produkte in den Schwellenländern zu steigern, werden sie auf diese Märkte entsprechend zugeschnitten“, erläuterte Leoni. „Dabei nutzen wir unsere Fähigkeit, das Gesamtvolumen im Bereich der Kataraktchirurgie zu steigern. Gleichzeitig setzen wir moderne Technologien ein und erhöhen damit den Wert der einzelnen Verfahren. Auch in den kommenden Jahren will Alcon auf diesem Gebiet weitere Innovationen vorantreiben.“

CHIRURGEN MIT WEITBLICK

Die Kataraktoperation zählt zu den grössten medizinischen Durchbrüchen des 20. Jahrhunderts. Die grundlegende Veränderung dieses Therapiebereichs ist einigen hervorragenden Chirurgen zu verdanken, die durch ihre Leistungen Millionen von Menschen weltweit vor dem Erblinden bewahrt haben. Aufgrund des jahrzehntelangen heftigen Widerstands von konservativen Kollegen und Berufsverbänden wurden die wichtigsten

Fortschritte bei der Sicherheit und Qualität dieses Verfahrens jedoch erst in den vergangenen 25 Jahren erzielt.

Der graue Star wird durch den Abbau von Kollagen in der Augenlinse verursacht. Infolgedessen kann das Licht die Linse nicht mehr bis zur Netzhaut durchdringen. In einer bahnbrechenden Operation am Londoner St. Thomas Hospital im Jahr 1949 implantierte der britische Augenarzt Dr. Harold Ridley einer 45-jährigen Frau eine künstliche Augenlinse. Bei der Auswahl der Materialien für diese Intraokularlinse liess er sich von den Erfahrungen leiten, die er bei der Behandlung britischer Piloten während des Zweiten Weltkriegs gesammelt hatte. Plexiglassplitter aus den Cockpits und Flugzeugkanzeln hatten oft Augenverletzungen der Besatzungsmitglieder verursacht. Dabei beobachtete Ridley, dass diese Splitter inert waren und nur geringe Abstoßungsreaktionen hervorriefen.

Ridley verwendete Acrylglas (PMMA) klinischer Güte und entwickelte daraus die erste Intraokularlinse. Da er mit Kritik rechnete, hielt er seine bahnbrechende Operation geheim. Schliesslich implantierte er Hunderten von Patienten Kunstlinsen und wurde dafür von den Berufsverbänden tatsächlich geächtet.

Soye zufolge beruhte dieser Widerstand auf einem grundlegenden Misstrauen gegenüber permanenten Implantaten im Körper. „Das Auge galt als besonders anfällig für Entzündungen und schwere Komplikationen. Die ersten Linsen – auch die von Ridley verwendeten – führten häufig zu Komplikationen, und die Mehrzahl der Chirurgen war der Ansicht, dass die Vorteile einer Kunstlinse die Zahl der Komplikationen nicht aufwiegen könnten.“

Ein weiterer Durchbruch in der Kataraktchirurgie gelang Mitte der 1960er Jahre, als der US-amerikanische Chirurg Dr. Charles Kelman die Phakoemulsifikation erfand. Er zerkleinerte die getrübte Linse mittels eines Ultraschallgeräts für die Zahnreinigung. Zur anschliessenden Entfernung der Linsenfrag-

mente aus dem Auge genügte ein kleinerer Einschnitt, der nicht mehr genäht werden musste.

Dennoch waren die Vorteile der Phakoemulsifikation begrenzt, da beim Einsetzen der künstlichen Linse immer noch grosse Schnitte erforderlich waren. Diese Herausforderung wurde durch die Einführung faltbarer Intraokularlinsen bewältigt, wie beispielsweise die *AcrySof* Produktfamilie von Alcon. Das Unternehmen führte seine *AcrySof* Intraokularlinsen 1991 in Europa und 1995 in den USA ein.

Die Einführung faltbarer Intraokularlinsen markierte einen Wendepunkt in der Kataraktchirurgie. Von 1985 bis 1996 stieg der Anteil der Kataraktoperationen mittels Phakoemulsifikation in den USA von 16 auf 97 Prozent.

Kelman starb im Jahr 2004 und wurde posthum mit dem prestigeträchtigen Albert Lasker Award for Clinical Medical Research ausgezeichnet. Bei der Preisverleihung erklärte der Nobelpreisträger Joseph Goldstein: „Die grosse Mehrheit der Augenärzte hielt die Phakoemulsifikation für ein radikales Verfahren, das ihre konventionelle Sichtweise vollkommen in Frage stellte. Sie waren geschockt von Kelmans Kühnheit, die Patienten noch am Tag der Operation zu entlassen und ihnen bereits einen oder zwei Tage danach wieder vollständige körperliche Belastung zu erlauben. Dass sich die Phakoemulsifikation zum am häufigsten durchgeführten und zugleich erfolgreichsten Operationsverfahren in der Geschichte entwickelte, ist vor allem Kelmans Genialität, Hingabe und Inspiration zu verdanken.“

Seine längst überfällige Anerkennung erhielt im Jahr 2000 – ein Jahr vor seinem Tod – auch Ridley, als er von Königin Elizabeth II. zum Ritter geschlagen wurde. Zu diesem Zeitpunkt war er bereits der lebende Beweis für seine Errungenschaften. 1989 und 1990 unterzog er sich Kataraktoperationen an beiden Augen und erfreute sich in den darauffolgenden Jahren einer Sehschärfe von 1,0.

DIE ACRYSOF REVOLUTION

AcrySof Intraokularlinsen waren sowohl hinsichtlich ihres Designs als auch ihres Materials bahnbrechend. Sie werden aus einem biomechanischen, biokompatiblen Material hergestellt und können selbst bei Patienten mit starken Fehlsichtigkeiten gefaltet und in den Injektor geschoben werden. Sobald sie sich im Auge befinden, entfalten sie sich und passen sich ein.

Durch den Einsatz faltbarer Intraokularlinsen konnten die chirurgischen Einschnitte von vier auf zwei Millimeter verkleinert werden. Bisher wurden weltweit über 50 Millionen *AcrySof* Intraokularlinsen implantiert.

Dazu zählen unter anderem *AcrySof ReSTOR* Multifokallinsen zur Behandlung von grauem Star und Altersweitsichtigkeit sowie *AcrySof Toric* Intraokularlinsen zur Korrektur von Astigmatismus. *AcrySof* Intraokularlinsen filtern UV-Licht und energiereiches Blaulicht, ohne das Sehvermögen zu beeinträchtigen. *AcrySof IQ* Intraokularlinsen zeichnen sich durch eine asphärische Form aus und verbessern die Kontrastempfindlichkeit.

Die Entwicklung dieser und anderer Intraokularlinsen ging mit Fortschritten bei der Phakoemulsifikation einher. So wurden beispielsweise Spezialinstrumente entwickelt, mit deren Hilfe die ins Auge gelangende Ultraschallenergie reduziert werden konnte. Dadurch wurden die Auswirkungen auf das umgebende Gewebe minimiert und die refraktiven Ergebnisse verbessert. Das *OZil* Torsional Handstück von Alcon ermöglicht eine einzigartige seitliche Oszillation. Da diese Schwingungen mit niedrigerer Frequenz erfolgen als bei der herkömmlichen Phakoemulsifikation, wird weniger Energie benötigt und das Risiko thermischer Schäden gesenkt.

Ein weiterer wichtiger Fortschritt war die Entwicklung eines viskoelastischen Gels, das dafür sorgt, dass die Linse innerhalb der Einführkartusche und durch den operativen Schnitt besser in das Auge gleitet. Das viskoelastische Gel schützt zudem die Endothelzellen während des Eingriffs. Es verhindert

auch, dass der Kapselsack zusammenfällt, der die Linse umgibt. So ist der Bereich für den Chirurgen besser zugänglich.

Das Vorzeigeprodukt von Alcon ist das System *Infiniti*, das im Jahr 2004 eingeführt wurde und bis 2012 rund die Hälfte aller verkauften Phakoemulsifikationssysteme ausmachte. Alcon führte zudem das System *Laureate* ein, das qualitativ hochwertige Operationsergebnisse zu einem erschwinglichen Preis bietet und die Marktdurchdringung der Phakoemulsifikation in den Schwellenmärkten vorantreiben soll.

WAHLFREIHEIT FÜR DIE PATIENTEN

Bedauerlicherweise sind die Gesundheitssysteme in einigen Teilen der Welt aufgrund ihrer wirtschaftlichen Probleme nicht in der Lage, von den technologischen Fortschritten in der Kataraktchirurgie zu profitieren. Beispielsweise werden in den USA bei rund 15 Prozent der Kataraktoperationen technologisch fortschrittliche Intraokularlinsen eingesetzt, während der Anteil in Europa geringer ist.

Diese Lücke zwischen den USA und Europa spiegelt auch Unterschiede im Hinblick auf die Marktzugangspolitik und die Wahlfreiheit der Patienten wider. Die Behörden in den USA waren die ersten, die bürokratische Hindernisse für den Zugang zu technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen abschafften. In Europa werden die Erstattungsmöglichkeiten erst allmählich erkannt.

Zudem sind sich die Kostenträger weitgehend darüber einig, dass die Kataraktoperation ein kostengünstiger medizinischer Eingriff ist, der die Lebensqualität massgeblich verbessern kann. Dies gilt insbesondere für Patienten, die zum Zeitpunkt der Diagnose des grauen Stars berufstätig sind und die Behandlung zur Erhaltung ihrer Arbeitsfähigkeit benötigen, wie Brent Cannon, der Feuerwehrmann aus Salt Lake City.

Vor 2005, als die Nachfrage nach technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen bereits stieg, waren in den USA auch Medicare-Versicherte in einer schwierigen Lage.

Medicare übernahm die vollständigen Kosten der Kataraktoperation, einschliesslich der Implantation einer Standard-Monofokallinse. Die Patienten hatten jedoch nicht die Möglichkeit, sich für eine Multifokallinse zu entscheiden und die zusätzlichen Kosten selbst zu tragen. Seit diese Bestimmung 2005 geändert wurde, haben Medicare-Versicherte diese Wahlfreiheit.

Kataraktoperationen mit Monofokallinsen-Implantaten werden von den staatlichen Krankenversicherungen in den meisten europäischen Ländern erstattet. Brillen für die Korrektur von Altersweitsichtigkeit oder Astigmatismus müssen die Patienten jedoch selbst bezahlen. Für Patienten, die sich für technologisch fortschrittliche Multifokallinsen entscheiden, gilt zudem das „Alles oder nichts“-Prinzip. Das bedeutet, dass sie für den gesamten Eingriff selbst aufkommen müssen.

Mittlerweile setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine mögliche Zuzahlung für Premium-Intraokularlinsen nicht zu einem Anstieg der Ausgaben öffentlicher Gesundheitssysteme führt. Zudem bringt der Zugang zu neuesten Technologien dem öffentlichen Gesundheitswesen viele wichtige Vorteile, weil er den Patienten länger einen aktiveren Lebensstil ermöglicht. In einer jüngst durchgeführten Umfrage von Alcon unter 600 Patienten in den sechs grössten europäischen Ländern gaben 40 bis 60 Prozent der Befragten an, dass sie bereit wären, die zusätzlichen Kosten für technologisch fortschrittliche Linsen zu übernehmen, um im Alltag keine Brille mehr tragen zu müssen.

Inzwischen haben mehrere Länder ihre Erstattungsrichtlinien geändert, eine Zuzahlung zu technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen ermöglicht und damit die Wahlfreiheit der Patienten gestärkt. So wurde in den Niederlanden im Oktober 2011 eine Zuzahlungsmöglichkeit genehmigt. In Deutschland, der Türkei und der Tschechischen Republik traten im Januar 2012 neue Richtlinien in Kraft.

DEN ZUGANG ERWEITERN

In den Schwellenländern stieg der Umsatz von Alcon im Jahr 2012 bei konstanten Wechselkursen um 13 Prozent. Dies ist unter anderem auf starke Umsätze im Bereich der Kataraktchirurgie zurückzuführen. Die Geschäftsstrategie der Division in den Schwellenländern ist darauf ausgerichtet, das Volumen von Kataraktoperationen zu steigern und die Marktdurchdringung der Phakoemulsifikationstechnologie zu erhöhen. In China beispielsweise stellt die Volumensteigerung die grösste Herausforderung dar. Das Land hat über 170 Millionen Einwohner im Alter von über 60 Jahren. Dennoch werden jährlich nur etwas mehr als 1 Million Kataraktoperationen durchgeführt – dies entspricht einer Marktdurchdringung von 0,6 Prozent. Dabei erfreut sich die Phakoemulsifikation in China wachsender Beliebtheit. Das Verfahren wird bei rund 50 Prozent der Operationen eingesetzt. Dies ist teilweise dem Schulungsprogramm zur Phakoemulsifikation zu verdanken, das Alcon in China eingeführt hat.

Das im Jahr 2008 gestartete Alcon Phaco Development Program bietet Augenärzten die Möglichkeit, ihre Kenntnisse zu erweitern und den Patienten eine umfassende Kataraktbehandlung zu bieten – einschliesslich der modernsten verfügbaren Technologien. Unter den Fakultätsmitgliedern sind chinesische Spezialisten, die verschiedenen augenmedizinischen Eliteeinrichtungen des Landes angehören. Absolventen des Programms erhalten medizinische Fortbildungsnachweise, die vom chinesischen Gesundheitsministerium und von den Gesundheitsbehörden der einzelnen Provinzen anerkannt werden. Nach ihrer Rückkehr in ihre Heimatinstitutionen werden ihnen beim Einsatz des Phakoemulsifikationsverfahrens zudem langfristige Vor-Ort-Betreuung und weitere Fortbildungen angeboten.

Bislang schlossen über 500 Ärzte das Schulungsprogramm ab. Diese Absolventen führten allein im Jahr 2012 mehr als 80 000 Kataraktoperationen durch. „Dies ist eine langfristige Investition, um die Kapazitäten

auszubauen und den Markt zu gestalten“, erklärte Lawrence Fay, Bereichsleiter Surgical Business Development und Leiter des Phaco Development Program in Asien.

„In chinesischen Grossstädten werden Kataraktbehandlungen und damit verbundene Technologien angeboten, die weltweit ihresgleichen suchen. Aber in entlegenen Gebieten des Landes stehen den Menschen derzeit keine vergleichbaren Angebote zur Verfügung“, fügte er hinzu.

Im Bereich der Augenheilkunde, wie auch in vielen anderen Bereichen der Medizin, sind die Ansprüche der Patienten auch in ländlichen Gebieten gestiegen. Die Patienten sind bereit, nach Beijing und in andere Grossstädte zu reisen, in denen Lehrinstitutionen Kataraktoperationen mittels Phakoemulsifikation anbieten. „Krankenhäuser und Kliniken in China, die das Phakoemulsifikationsverfahren anbieten, können dadurch neue Patienten gewinnen. Qualitativ hochwertige Ergebnisse steigern die Nachfrage“, so Fay weiter.

„Aufgrund eines verstärkten Augenmerks auf das Gesundheitswesen und der entsprechenden Zuteilung von Ressourcen in China gehen wir davon aus, dass das Alcon Phaco Development Program das ohnehin beeindruckende Wachstum und die Akzeptanz dieser Kataraktbehandlungen im chinesischen Markt weiter beschleunigen wird“, betonte Fay.

Demgegenüber wurden in Indien 2011 schätzungsweise 5,8 Millionen Kataraktoperationen durchgeführt, was einer Marktdurchdringung von 5,8 Prozent entspricht. Dabei lag der Anteil von Operationen mittels Phakoemulsifikation bei lediglich 17 Prozent. Das Wachstumspotenzial in Indien hängt von der Bereitschaft der Ärzte ab, auf das Phakoemulsifikationsverfahren und faltbare Intraokularlinsen umzusteigen. Zum Vergleich: In den USA liegt die Marktdurchdringung von Kataraktoperationen bei 5,7 Prozent und entspricht damit in etwa dem Niveau in Indien – der Anteil von Operationen mittels Phakoemulsifikation liegt in den USA jedoch bei 99 Prozent.



Im Jahr 2010 führte Alcon auch in Indien und Vietnam Ausbildungsprogramme für die Phakoemulsifikation ein. „An dem Programm haben bislang über 200 indische Augenärzte teilgenommen, und es zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung wie in China ab. Die Chirurgen integrieren die Phakoemulsifikation in ihr Angebot einer vollständigen Kataraktbehandlung“, erklärte Fay. Auch in Russland erzielte Alcon gute Fortschritte im Hinblick auf den Ausbau der Kapazitäten und einen nachhaltigen Zugang zur Kataraktbehandlung.

BLICK IN DIE ZUKUNFT

Die wachsende Bedeutung der Lasertechnologie ist ein deutliches Anzeichen für die zunehmende Annäherung von Katarakt- und refraktiver Chirurgie. Seit der Übernahme von *LenSx Lasers Inc.* im Jahr 2010 spielt Alcon eine Vorreiterrolle in der Entwicklung der refraktiven Kataraktchirurgie.

LenSx hatte von der US-Gesundheitsbehörde (FDA) die Zulassung für den Einsatz eines Femtosekundenlasers in der Kataraktchirurgie erhalten und damit entscheidende Pionierarbeit geleistet. Ein Jahr später führte Alcon den *LenSx* Laser ein und markierte damit den Beginn einer neuen Phase technologischer Innovation.

Der Unternehmergeist von *LenSx* erinnert in vielerlei Hinsicht an die frühen Jahre der Kataraktchirurgie, als Ridley und Kelman auf unbekannte Technologien setzten. Dr. Ronald Kurtz, Mitbegründer von *LenSx*, fungiert seit der Übernahme durch Alcon als Vizepräsident der Forschung und Entwicklung sowie General Manager von Alcon *LenSx* und hat im Hinblick auf die Zukunft der Kataraktchirurgie eine klare Vision:

„Wenn ich einen Blick in die Zukunft werfe, gehe ich davon aus, dass bis 2020 die überwiegende Mehrzahl der Patienten nach einer Kataraktoperation ohne zusätzliche Sehhilfe eine Sehschärfe von 1,0 erreichen wird. Dann werden wir uns beim Betrachten alter Fotos fragen, weshalb so viele ältere Menschen eine Brille tragen mussten“, so Kurtz.

Sein Interesse für die Laserbehandlung wurde 1992 geweckt, als er im Rahmen seiner chirurgischen Facharztausbildung am Kellogg Eye Center der Universität von Michigan einen Ingenieurstudenten behandelte, der sich durch einen Laser Netzhautverbrennungen zugezogen hatte. Der Laser hatte mehrere Bereiche der Netzhaut geschädigt. Kurtz fiel jedoch die Präzision des Lasers auf, und er stellte fest, dass die Sehkraft des Studenten unverändert geblieben war.

Dieser Versuchslaser hatte ausserordentlich kurze Lichtpulse ausgesendet, die nur ein Billiardstel einer Sekunde (eine Femtosekunde) dauerten und deren Wellenlänge nah am Infrarotbereich lag. Das liess zumindest in der Theorie den Schluss zu, dass ein Femtosekundenlaser innerhalb des Auges auf unterschiedliche Tiefen fokussiert werden und operative Schnitte erzeugen könnte, ohne das umgebende Gewebe zu schädigen.

In Zusammenarbeit mit den Physikern des Center for Ultrafast Optical Science der Universität begann Kurtz daraufhin, den Femtosekundenlaser als chirurgisches Schneidinstrument zu testen. Im Jahr 1997 gründeten Kurtz und der Physiker Tibor Juhasz gemeinsam das Unternehmen *IntraLase Corp.* und etablierten damit den Femtosekundenlaser als Standardinstrument des LASIK-Verfahrens, einer lasergestützten Operation zur Korrektur von starker Kurzsichtigkeit.

BEWÄHRUNGSPROBE

Im Jahr 2008 wandten sich Kurtz und Juhasz zusammen mit ihrem Kollegen Eric Weinberg der Kataraktchirurgie zu und gründeten *LenSx Lasers*. Jetzt arbeitet die Geschäftseinheit Alcon *LenSx* daran, die Kataraktchirurgie von einem rein mechanischen Eingriff in ein Verfahren zu verwandeln, das sich die Präzision des Femtosekundenlasers zunutze macht.

Durch den Einsatz des *LenSx* Lasers werden mehrere wichtige Schritte der Kataraktoperation automatisiert, einschliesslich der Kapsulorhexis, eines Schnitts zur Eröffnung der

Linsenkapsel. „Der *LenSx* Laser liefert jederzeit eine perfekt runde Kapsulorhexis in der vom Chirurgen gewünschten Grösse, zerkleinert die getrübte Linse, um die Entfernung zu erleichtern, und ermöglicht sämtliche Hornhautschnitte, die für eine optimale Astigmatismuskorrektur erforderlich sind“, erklärte Soye.

„Unter dem chirurgischen Mikroskop kommt es auf jede kleinste Bewegung an. Dank des Lasers muss der Chirurg nur ganz kurze Zeit mechanisch ins Auge eindringen.“

Im Zusammenspiel mit den Instrumenten und technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen von Alcon trägt die Laserplattform zur Optimierung der Behandlungsergebnisse nach Kataraktoperationen bei. Sie ist ein wichtiger Bestandteil der chirurgischen Möglichkeiten, um den Patienten konstant zu überlegenen Therapieergebnissen zu verhelfen.





SANDOZ IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

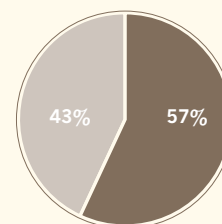
	2012	2011
Nettoumsatz	8 702	9 473
Operatives Ergebnis	1 091	1 422
Operative Marge (%)	12,5	15,0
Operatives Kernergebnis ¹	1 503	1 921
Operative Kernmarge (%)	17,3	20,3
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	749	724
In % des Nettoumsatzes	8,6	7,6
Free Cashflow	1 435	1 488
Nettobetriebsvermögen	16 730	15 223
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ²	25 835	24 377

¹Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

²Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ 2012¹ – DIFFERENZIERTE² VERSUS STANDARDGENERIKA

(In %)



■ Differenzierte Produkte²

■ Standardgenerika

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

²„Differenzierte Produkte“ sind Produkte, die spezialisiertes Wissen und Know-how in der Entwicklung, Herstellung und/oder Vermarktung erfordern und die durch den Wirkstoff, die Formulierung bzw. den Verabreichungsmechanismus und/oder die zugrunde liegende Technologie gekennzeichnet sind. Dazu zählen: komplexe feste Formen zur oralen Verabreichung, transdermale Pflaster, Implantate, Augenheilmittel, Inhalationsmedikamente, Injektionspräparate und Biosimilars.

NACHRICHTEN 2012

Der Nettoumsatz von Sandoz belief sich auf USD 8,7 Milliarden und ging damit um 8% (–4% kWk) zurück. Hauptursachen dafür waren der zunehmende Wettbewerb bei Enoxaparin in den USA, der hohe Vorjahresumsatz der in den USA autorisierten Generika Gemcitabin und Lansoprazol sowie eine rückläufige Umsatzentwicklung in Deutschland. Starke zweistellige Zuwächse im übrigen Westeuropa, der Region Asien/Pazifik, Russland und Brasilien sowie im Bereich der Biosimilars machten diese Einbußen teilweise wett.

Das operative Ergebnis verringerte sich um 23% (–24% kWk) auf USD 1,1 Milliarden. Das operative Kernergebnis sank um 22% (–21% kWk) auf USD 1,5 Milliarden. Bei einem positiven Währungseffekt von 0,7 Prozentpunkten ging die operative Kerngewinnmarge um 3,7 Prozentpunkte (kWk) auf 17,3% des Nettoumsatzes zurück.

Das Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars erzielte in Westeuropa ausserhalb Deutschlands eine kräftige Umsatzsteigerung von 10%. Auch in den Wachstumsmärkten legte Sandoz deutlich zu, insbesondere in Russland, Brasilien, der Türkei und China. In Japan schloss Sandoz das Jahr 2012 mit einem zweistelligen Zuwachs ab und verzeichnete damit zum 20. Mal in Folge ein Quartal mit zweistelliger Wachstumsrate. Damit übertraf Sandoz weiterhin den Markt.

Sandoz übernahm 2012 für USD 1,5 Milliarden das Unternehmen Fougera Pharmaceuticals Inc., das im Bereich generischer Dermatologika tätig ist. Damit baute die Division ihre Führungsposition im Bereich differenzierter Medikamente weiter aus, die 2012 43% des Nettoumsatzes von Sandoz ausmachten.

Die Wachstumsdynamik der Biosimilars (USD 335 Millionen, +36% kWk) konnte Sandoz weiter steigern. In diesem Bereich ist die Division weltweit sowie bei jedem der drei vermarkteten Produkte das führende Unternehmen. Zudem erzielte Sandoz bedeutende Fortschritte mit der Biosimilar-Pipeline: 2012 wurden mit zwei Molekülen klinische Studien der Phase III eingeleitet. Die Division untersucht derzeit vier Moleküle im Rahmen von Phase-III-Studien, unter anderem den monoklonalen Antikörper Rituximab (Rituxan®/MabThera®).

Die Division erzielte 2012 auch gute Fortschritte bei der Qualitätssicherung. Im vierten Quartal bestätigte die FDA, dass der Konformitätsstatus der US-Produktionsstätte in Broomfield, Colorado, nach einer erneuten Inspektion im dritten Quartal angehoben wurde. Die Anlage in Broomfield gehört zu den drei Standorten, auf die sich das Mahnschreiben der FDA im November 2011 bezog.

SANDOZ

Die Übernahme von Fougera Pharmaceuticals Inc. machte die Division Sandoz 2012 im Markt generischer Dermatologika zur Nummer eins und stärkte ihre Führungsposition im Bereich differenzierter Medikamente. Ihr Portfolio verhalf der Division zu dynamischem Wachstum. Dank ihrer Biosimilar-Pipeline, die heute mit mehreren interessanten Projekten gut gefüllt ist, zählt Sandoz auch in diesem Bereich zu den weltweit führenden Unternehmen.

Sandoz, die Generikadivision von Novartis, stieg mit der Übernahme von Fougera Pharmaceuticals Inc. für USD 1,5 Milliarden zum führenden Unternehmen im Weltmarkt für generische Hautarzneimittel auf und baute ihre Führungsposition im Bereich differenzierter Medikamente 2012 weiter aus.

Die Dermatologie ist für die Generikabranche ein attraktives Segment, insbesondere in den USA, wo der Dermatologika-Markt seit wenigen Jahren zweistellige Wachstumsraten verzeichnet. Dank der Übernahme von Fougera ist Sandoz nicht nur in den USA, sondern auch weltweit der führende Anbieter generischer Dermatologika. Die Division plant, ihre Präsenz in über 140 Ländern zu nutzen und die Produkte von Fougera in neuen Märkten einzuführen.

Differenzierte Generika sind Produkte, die auf komplexen Wirkstoffen, speziellen Formulierungen und Verabreichungssystemen oder auf innovativen Technologien beruhen. Sie stellen höhere Anforderungen an Entwicklung und Herstellung als Standardgenerika, versprechen jedoch ein grösseres Wachstumspotenzial und eine höhere Rentabilität. Das Portfolio differenzierter Produkte verhalf Sandoz zu einem dynamischen Wachstum. Der Anteil dieser Produkte am Umsatz der Division stieg von 30 Prozent im Jahr 2008 auf 43 Prozent im Jahr 2012.

Der Aufstieg zur Nummer eins im Bereich generischer Dermatologika ergänzt die globalen Führungspositionen von Sandoz in den Bereichen für Biosimilars, injizierbare Generika, Antiinfektiva und Augenheilmittel. „Differenzierte Generika bilden den Mittelpunkt unserer divisionalen Strategie – Portfolio und

Pipeline von Sandoz sind branchenführend“, erklärte Jeff George, Leiter der Division Sandoz und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Biosimilars sind Folgepräparate von bereits zugelassenen biotechnologisch hergestellten Medikamenten, die nicht mehr unter Patentschutz stehen. Sandoz spielte in diesem Bereich die Vorreiterrolle und erreichte die Zulassung der ersten Biosimilars in Europa, den USA und Japan. Im Jahr 2012 stieg der Umsatz von Sandoz mit Biosimilars um 36 Prozent auf USD 335 Millionen.

Die Biosimilar-Pipeline von Sandoz umfasst derzeit mehrere Moleküle in verschiedenen Entwicklungsstadien. 2012 begann Sandoz Phase-III-Studien mit zwei dieser Moleküle und erzielte damit einen bedeutenden Fortschritt in ihrer Biosimilar-Pipeline. Die Division verfügt jetzt über vier Moleküle in Phase III der Entwicklung. Dazu zählt auch der erste monoklonale Antikörper der Division: ein Biosimilar des Originalwirkstoffs Rituximab (Rituxan®/MabThera® von Roche). Das Rituximab-Biosimilar von Sandoz wird derzeit im Rahmen einer klinischen Studie der Phase III in der Behandlung des follikulären Lymphoms geprüft. Parallel dazu wird es in einer Phase-II-Studie in der Behandlung der rheumatoiden Arthritis untersucht. Die anderen Moleküle, die in Phase-III-Studien geprüft werden, sind Biosimilars von Pegfilgrastim (Neulasta® von Amgen), Filgrastim (Neupogen® von Amgen) für die Zulassung in den USA und Epoetin alfa (Procrit® von J&J) ebenfalls für die Zulassung in den USA.

„Diese Entwicklungsprogramme der Phase III untermauern unsere anhaltende

Ausrichtung auf die Entwicklung hochwertiger und preisgünstiger Biopharmazeutika, die ein zentrales Versprechen unserer Pipeline darstellt“, betonte Jeff George.

WACHSTUMSCHANCEN IN DER DERMATOLOGIE

Der Bereich generischer Dermatologika umfasst im Wesentlichen drei Kategorien: injizierbare, orale sowie topische Formulierungen wie Cremes, Salben und Gele. Bei den Produkten von Fougera handelt es sich überwiegend um topische Formulierungen, angefangen von Antibiotika und Antimykotika bis hin zu Anästhetika und Kortikosteroiden.

Die zunehmende Prävalenz von Hautkrankheiten trägt gleichfalls zum Wachstumspotenzial des Markts bei. „Es gibt über 3 000 verschiedene dermatologische Erkrankungen, angefangen von Akne und Psoriasis bis hin zu Hautkrebs“, erklärte Don DeGolyer, Präsident von Sandoz USA. „Da Hauterkrankungen sichtbar sind, ist die Nachfrage nach Behandlungsmöglichkeiten entsprechend gross.“

„Die meisten Marken generischer Dermatologika sind relativ klein, und für die Zulassung der meisten Produkte sind klinische Studien erforderlich“, so DeGolyer. „Zudem bedingen topische Formulierungen spezielle Entwicklungs- und Herstellungsverfahren. Daraus ergibt sich in der Regel ein Entwicklungszyklus von fünf oder mehr Jahren.“

Die Übernahme von Fougera stärkt die Entwicklungs- und Herstellungsplattformen von Sandoz, insbesondere im Bereich halbfester Formulierungen wie Cremes und Salben. „Aber auch kulturell passen die beiden gut zusammen: Fougera und Sandoz sind

beide sehr leistungs-, aber auch kunden- und marktorientiert“, betonte DeGolyer.

Als Division eines diversifizierten Gesundheitskonzerns profitiert Sandoz vom Austausch mit den anderen Divisionen von Novartis, wie beim Design klinischer Studien oder bei spezialisierten Herstellungstechnologien. „Entscheidend ist auch, dass Sandoz in einem innovationsgestützten Gesundheitskonzern verwurzelt ist, dessen wissenschaftliches Erbe es selbstverständlich macht, dass wir uns über Standardgenerika hinaus differenziertere Produkte zuwenden“, so DeGolyer.

SCHWELLENLÄNDER

Ein weiteres Highlight für Sandoz war 2012 das dynamische Wachstum in wichtigen Schwellenländern, wie zum Beispiel die Wachstumsraten von 29 Prozent in Brasilien, 27 Prozent in China, 15 Prozent in Russland und 30 Prozent in der Türkei verdeutlichen. Daraus ergibt sich für die globale Pharmabranche eine deutliche Schwerpunktverschiebung. Der Umsatz verschreibungspflichtiger Medikamente wächst in den Schwellenländern mehr als doppelt so stark wie in den entwickelten Märkten Nordamerikas und Europas.

In diesem Zusammenhang ist es überraschend, welche Länder in der Generikabranche zu den „Schwellenländern“ zählen. Japan beispielsweise, weltweit der zweitgrösste Markt für innovative Medikamente, gilt mit einem Generikaanteil von nur 24 Prozent am Gesamtvolumen der verschreibungspflichtigen Medikamente als unterentwickelter Markt. Der Vergleichswert für die USA beträgt rund 80 Prozent. In Deutschland, Russland und Grossbritannien liegt die Marktdurchdringung von Generika bei über 60 Prozent.

Um den Einsatz von Generika zu fördern, schuf die japanische Regierung erhebliche Anreize, die Sandoz und ihrem differenzierten Portfolio mit injizierbaren Krebsmedikamenten und Antibiotika zugutekommen. So

gelang es Sandoz, in Japan vier Jahre in Folge stärker zu wachsen als der Gesamtmarkt und in einem Markt mit hohen einstelligen Wachstumsraten 20 Quartale in Folge zweistellige Zuwächse zu erzielen.

Die 2003 in Japan erfolgte Einführung eines Pauschalvergütungssystems für grosse Krankenhäuser zur Akutversorgung trug zu diesem Wachstum bei. Wird beispielsweise ein Patient wegen eines Herzinfarkts stationär behandelt, erhält das Krankenhaus – ausgehend von dieser Diagnose – eine bestimmte Tagespauschale. Übersteigen die tatsächlichen Kosten für die Behandlung diesen Betrag, so macht das Krankenhaus Verlust, andernfalls gewinnt es Spielraum für andere therapeutische Massnahmen.

„Das System der Fallpauschalen hat für die Spitäler einen überaus starken wirtschaftlichen Anreiz geschaffen, die Versorgung auf kostengünstige, aber hochwertige Präparate umzustellen, sofern es diese gibt“, so Junichi Nakamichi, Leiter von Sandoz Japan.

Angespornt durch den Erfolg des Systems schuf die japanische Regierung weitere Anreize für Ärzte, Apotheker und Patienten. Traditionell war die Ausgabe von Medikamenten in Japan Aufgabe der Ärzte. Seit einigen Jahren übernehmen diese Funktion zunehmend Apotheker. Hinzu kommt, dass die Regierung den Apotheken einen kleinen Bonus zahlt, wenn sie statt eines ärztlich verordneten Markenpräparats ein entsprechendes Generikum ausgeben.

Die Ärzte ihrerseits erhalten einen kleinen Bonus für jede Verordnung, die auf den internationalen Freinamen (INN) oder den Wirkstoffnamen statt auf einen Markennamen ausgestellt ist. „Diese Anreize verändern den Markt zwar nicht über Nacht, aber sie summieren sich“, erklärte Nakamichi. „Wir sind zuversichtlich, dass der Generikamarkt in Japan auf gutem Weg ist und sich in eine ähnliche Richtung bewegt wie die Märkte in den USA oder Deutschland vor 15 oder 20 Jahren.“

Wie Nakamichi ausführte, „sinkt in Japan die Zahl der Beitragszahler in die Krankenversicherung, obwohl die Kosten für die Betreuung älterer Menschen angesichts einer alternden Bevölkerung ständig steigen. Unser Krankenversicherungssystem ist auf Dauer nur tragbar, wenn es uns gelingt, die Kosten einzudämmen. Die Regierung hat erkannt, dass sie mit Generika ein wichtiges Mittel zur Kostensenkung in der Hand hat.“

In Japan werden in den kommenden Jahren Medikamente mit einem Jahresumsatz von mehreren Milliarden US-Dollar ihren Patentschutz verlieren. Damit dürften die Einsparungen in den kommenden Jahren zunehmen. Obwohl es nach wie vor schwierig ist, in Japan die Marktzulassung für neue Generika zu erhalten, verfügt das Entwicklungsteam von Sandoz bereits über wertvolle Erfahrungen, wenn es darum geht, die Anforderungen der japanischen Zulassungsbehörden zu erfüllen.

Omnitrope, ein von Sandoz entwickeltes humanes Wachstumshormon, war das erste Biosimilar, das in Japan zugelassen wurde. „Mit dem Zulassungsverfahren für Biosimilars mussten wir Pionierarbeit leisten. Aber jetzt, da wir unsere Reichweite systematisch ausgebaut und uns nach dem Krankenhaussektor in das breitere Segment der Allgemeinversorgung vorgearbeitet haben, werden wir nach meiner Überzeugung einen erheblichen Anteil unseres künftigen Umsatzes in Japan mit Biosimilars erwirtschaften“, so Nakamichi. „Das ist die Chance, Sandoz über 2015 und 2016 hinaus auf die nächste Stufe zu heben, wenn die Patente für wichtige Biopharmazeutika auslaufen.“

LOKALE PRODUKTION

Im Gegensatz zu Japan nehmen Generika in Russland einen Anteil von über 70 Prozent ein. Sandoz, Novartis Pharmaceuticals und Alcon sind dort zusammen das grösste pharmazeutische Unternehmen.

Als Marktführer hat Novartis erheblichen Anteil an den Bemühungen der russischen Regierung, im Rahmen einer umfassenden Strategie zur Modernisierung der Industrie den heimischen Pharmamarkt auszubauen. Im Dezember 2010 gab Novartis ein auf fünf Jahre ausgelegtes Investitionsprogramm in Russland im Umfang von USD 500 Millionen bekannt. Es beinhaltet unter anderem den Bau einer hochmodernen Produktionsanlage in St. Petersburg, deren kommerzieller Betrieb voraussichtlich 2014 anlaufen wird. Generika werden einen Grossteil der Produktionsmenge dieser Anlage ausmachen.

Das Investitionsprogramm von Novartis in Russland umfasst auch Kooperationsprojekte in Forschung und Entwicklung sowie Initiativen im Bereich der öffentlichen Gesundheit. Gemeinsam mit der Regierung der Stadt Jaroslawl, einem Verwaltungszentrum nordöstlich von Moskau, startete Novartis eine Disease-Management-Initiative, um die Behandlung von Bluthochdruck und anderen kardiovaskulären Erkrankungen zu verbessern. „Die Initiative unterstreicht unser langfristiges Engagement im russischen Markt“, erklärte Peter Goldschmidt, bei Sandoz Leiter der Region Mittel- und Osteuropa, in der das Unternehmen der führende Generikahersteller ist.

Im Rahmen eines Programms namens „Pharma 2020“ investiert die russische Regierung umgerechnet USD 4 Milliarden, um die Unabhängigkeit des Landes auf dem Gebiet der verschreibungspflichtigen Medikamente zu stärken und Arzneimittelfälschungen zu bekämpfen. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion war Russland in hohem Mass von Medikamentenimporten aus Ländern wie Ungarn, der Tschechischen Republik und Slowenien abhängig. Schliesslich räumte die Regierung der Pharmaindustrie 2009 oberste Priorität ein. In den nächsten acht Jahren will Russland seine Selbstversorgung mit verschreibungspflichtigen Medikamenten von 25 auf 50 Prozent steigern.

Eine weitere Säule von „Pharma 2020“ – und eine Voraussetzung für die Steigerung russischer Arzneimittelexporte – ist die Umsetzung der guten Herstellungspraxis (GMP – Good Manufacturing Practice). Im Jahr 2012 erfüllten nur rund 10 Prozent der russischen Pharmaunternehmen die GMP-Anforderungen. Es ist davon auszugehen, dass Investitionen seitens Novartis und anderer internationaler Unternehmen die Umsetzung der GMP-Standards weiter fördern werden.

Brasilien ist ein weiteres Schwellenland, in dem mit anhaltend starkem Wachstum von Generika zu rechnen ist. Angesichts einer zunehmenden Marktdynamik ist die Regierung entschlossen, die heimische Generikaherstellung zu stärken.

Brasilien ist überwiegend ein Selbstzahlermarkt. Im Rahmen eines Versuchsprogramms namens Farmacia Popular gibt der Staat bestimmte Medikamente kostenlos ab. „Bei diesen vollständig erstatteten Medikamenten stiegen die Volumina erheblich“, erläuterte Fernando Mateus, Leiter von Sandoz Brasilien. „Es gibt also eine versteckte Nachfrage, die derzeit nicht erfüllt wird, weil die Leute nicht genug Geld haben, um die Medikamente zu bezahlen.“

Weitere regierungspolitische Veränderungen eröffneten Sandoz in Brasilien neue Wachstumschancen. So gibt es zunehmend öffentliche Ausschreibungen, die direkt mit dem Staat verhandelt werden. „Ausschreibungen bieten in Brasilien gute Geschäftsmöglichkeiten. Wir prüfen unser Portfolio, um die besten Aussichten zu ermitteln – das heisst, welche Wirkstoffe wir zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten können und wo wir ausreichende Produktionskapazitäten besitzen, um die Nachfrage bedienen zu können, wenn wir die Ausschreibung gewinnen“, so Mateus.

Ein weiterer wichtiger Trend sind Abkommen zum Technologietransfer, mit denen die Regierung die Selbstversorgung verbessern will. Für den Anfang wurden Dutzende

Medikamente ausgewählt – darunter auch Krebsmedikamente. Ein von der Regierung vorgeschlagenes Modell sieht vor, dass ein Hersteller fünf Jahre lang die Marktexklusivität erhält, wenn er im Gegenzug einem brasilianischen Unternehmen die Herstellungstechnologie überträgt. „Besonders gross ist das Interesse an Biopharmazeutika“, so Mateus. „Die Regierung ist davon überzeugt, dass Biopharmazeutika die Medikamente der Zukunft sind. Sie ist der Ansicht, dass Brasilien als sechstgrösste Volkswirtschaft der Welt den Wettstreit um eine solche Schlüsseltechnologie nicht verlieren darf.“

„Regierung und lokale Hersteller sind bereit, mit den internationalen Pharmaunternehmen zusammenzuarbeiten. Novartis hat bereits Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern geführt“, so Mateus. „Die jüngste Entwicklung zeigt, wie flexibel die Strategie von Sandoz sein muss, wenn wir auf die unterschiedlichen Anforderungen in den Schwellenländern eingehen wollen.“

ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Das Management von Sandoz gab 2012 eine neue Strategie für Afrika bekannt und ging in Kamerun und Sambia Partnerschaften ein, die als Grundlage für langfristiges Wachstum dienen sollen. „In den nächsten drei bis fünf Jahren wird Sandoz massgeblich dazu beitragen, den Zugang zu erschwinglichen, qualitativ hochwertigen Medikamenten für Patienten in Afrika zu verbessern“, erklärte Jeff George.

Unter anderem wird 1A Pharma, eine im Niedrigpreissegment und im deutschen Rabattvertragsgeschäft führende deutsche Tochtergesellschaft von Sandoz, mit Cinpharm zusammenarbeiten. Cinpharm, ein staats-eigenes kamerunisches Pharmaunternehmen, stellt Generika her, die in ganz Afrika südlich der Sahara vertrieben werden. 1A Pharma wird Cinpharm im Rahmen der Vereinbarung mit technischem Know-how und Material unterstützen, um die Produktion in Kamerun langfristig zu steigern. Zu Beginn

wird 1A Pharma Rohstoffe liefern, darunter Wirkstoffe und Verpackungsmaterial, um es Cinpharm zu ermöglichen, die gegenwärtigen GMP-Standards vollständig einzuhalten.

Initiiert und unterstützt wurde die Zusammenarbeit von der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG), die privatwirtschaftliche Investitionen in Entwicklungsländern finanziert. Die Produktionsanlagen von Cinpharm entstanden mit finanzieller Unterstützung der DEG.

Sandoz und 1A Pharma setzen sich auch massgeblich dafür ein, den Zugang zu medizinischer Versorgung im ländlichen Sambia zu verbessern. 2010 startete die sambische Regierung zusammen mit der Weltbank und Entwicklungsorganisationen aus den USA und Grossbritannien ein Programm, um ein Netzwerk von Stationen zur Arzneimittelabgabe zu schaffen und damit die Versorgung ländlicher Gemeinden mit Malariamedika-

kamenten zu verbessern. Die Initiative verhilft Millionen Menschen zu einem besseren Zugang zu medizinischer Behandlung. Im Rahmen eines Abkommens mit dem sambischen Gesundheitsministerium wird Sandoz weitere Unterstützung leisten.

Sandoz und ihre Tochtergesellschaft 1A Pharma werden selbständig geführte Stationen zur Arzneimittelabgabe in ländlichen Gebieten ausstatten. Drei Viertel der 13 Millionen Einwohner Sambias leben im ländlichen Raum. Die Stationen werden erschwingliche, qualitativ hochwertige Generika anbieten sowie innovative Präparate wie *Coartem*, das wegweisende Malariamedikament von Novartis. Vor allem aber gewährleistet das aufgebaute geschlossene Distributionsnetz von 1A Pharma eine zuverlässige und sichere Versorgung mit Medikamenten – in einem Land, in dem gefälschte und minderwertige Medikamente alltäglich sind.

„Spenden und Initiativen, die den Zugang zu Medikamenten verbessern, sind für Afrika nach wie vor wichtig“, betonte Nick Hagggar, Leiter Westeuropa, Naher Osten und Afrika bei Sandoz. „Doch auch die Regierungen arbeiten daran, eine nachhaltige Gesundheitsinfrastruktur aufzubauen. Wenn es gelingt, die grundlegenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu schaffen, die es Menschen erlauben, an jedem Punkt der Versorgungskette ihren Lebensunterhalt zu verdienen, dann trägt sich das Ganze langfristig. Und genau das ist das Ziel,“ führte Hagggar aus.





VACCINES AND DIAGNOSTICS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2012	2011
Nettoumsatz	1 858	1 996
Operativer Verlust	- 250	- 249
Operative Marge (%)	- 13,5	- 12,5
Operativer Kernverlust/-gewinn ¹	- 75	135
Operative Kernmarge (%)	- 4,0	6,8
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	429	494
In % des Nettoumsatzes	23,1	24,7
Free Cashflow	- 67	- 291
Nettobetriebsvermögen	4 977	5 067
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ²	6 391	6 122

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

² Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

IMPfstoffe IN DER FORTGESCHRITTENEN ENTWICKLUNG

	Phase I	Phase II	Phase III	Registrierung
<i>Bexsero</i> (EU) ¹				
<i>Menveo</i> infant (USA) ²				laufend
<i>Menjugate</i> liquid				
<i>Fluad</i> (USA)				
<i>Flucelvax</i> pediatric (USA) ³				laufend
MenABCWY ⁴				
GBS ⁵				
<i>Pseudomonas aeruginosa</i> ⁶				laufend
FCC ³ H5N1				laufend
Quadrivalenter Grippeimpfstoff				laufend

¹ *Neisseria meningitidis* Serogruppe B

² *Neisseria meningitidis* Serogruppen A, C, W-135 und Y; 2 Monate bis 2 Jahre

³ Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis

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

⁵ *Streptococcus* Serogruppe B

⁶ Kooperation mit Intercell

NACHRICHTEN 2012

Der Nettoumsatz ging gegenüber dem Vorjahr von USD 2,0 Milliarden um 7% (-4% kWk) auf USD 1,9 Milliarden zurück. 2011 waren umfangreiche Lieferungen pädiatrischer Impfstoffe und ein einmaliger Verkauf von Präpandemie-Impfstoffen verbucht worden.

Im Jahr 2012 wurde ein operativer Verlust von USD 250 Millionen ausgewiesen, gegenüber einem Verlust von USD 249 Millionen im Vorjahr. Die Beilegung eines Lizenzstreits ergab 2012 einen Ertrag von USD 56 Millionen, während 2011 im Zusammenhang mit einer Finanzanlage eine Wertminderung von USD 135 Millionen erfasst werden musste.

Im Innovationsbereich erzielte die Division Vaccines and Diagnostics 2012 wichtige Fortschritte. Der Ausschuss für Humanarzneimittel der Europäischen Arzneimittelagentur gab ein positives Gutachten für *Bexsero* heraus. Dieser bahnbrechende Impfstoff kann dazu beitragen, alle Altersgruppen, auch Kleinkinder, gegen Meningokokken-Infektionen der Serogruppe B zu schützen. Zudem wurde *Flucelvax*, der erste Impfstoff aus Zellkulturen zum Schutz gegen saisonale Grippe in den USA, von der FDA zugelassen.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Mit ihrer innovativen Entwicklungspipeline ist die Division Vaccines and Diagnostics gut positioniert, um sich von der Konkurrenz abzuheben und Produkte anzubieten, die den Patienten Mehrwert bieten können. Zu den wichtigsten Produkten zählen zwei potenziell lebensrettende Impfstoffe, mit denen die Division 2012 wesentliche Fortschritte erzielt hat: *Bexsero* gegen Meningokokken-Erkrankungen der Serogruppe B (MenB) und *Flucelvax* gegen Grippe.

Die Division Vaccines and Diagnostics von Novartis erreichte im Jahr 2012 zwei wichtige Meilensteine, die das Potenzial ihrer innovativen Entwicklungspipeline unterstreichen.

Im November nahm die Division die letzte Hürde vor der europäischen Zulassung von *Bexsero*, einem bahnbrechenden Impfstoff gegen Meningokokken der Serogruppe B (MenB; [rDNA, Komponenten, adsorbiert]). Der Ausschuss für Humanarzneimittel (CHMP) der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) äusserte sich positiv zu *Bexsero* im Hinblick auf die aktive Immunisierung ab dem Säuglingsalter von zwei Monaten gegen invasive Erkrankungen durch B-Stämme des bakteriellen Erregers *Neisseria meningitidis*.

Im selben Monat liess die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) *Flucelvax* zu, den ersten Impfstoff gegen saisonale Grippe in den USA, der mit Zellkulturen hergestellt wird. *Flucelvax* ist für den Einsatz bei Erwachsenen ab 18 Jahren zugelassen.

Mit diesen Meilensteinen bringt die Division Vaccines and Diagnostics erste Vertreter neuer Technologieklassen auf den Weg. Mit Produkten, die den Patienten Mehrwert bieten, hebt sie sich von der Konkurrenz ab. „In den vergangenen zwei Jahren haben wir die Zulassung von *Menveo*, ein positives Gutachten des CHMP zu *Bexsero* und die FDA-Zulassung für *Flucelvax* erreicht“, betonte Dr. Andrin Oswald, Leiter der Division Novartis Vaccines and Diagnostics. „Die Fortschritte, die wir in dieser kurzen Zeit mit drei innovativen, potenziell lebensrettenden Impfstoffen erzielt haben, sind ein grossartiger Erfolg.“

BAHNBRECHENDER IMPFSTOFF

Es besteht ein erheblicher medizinischer Bedarf an MenB-Impfstoffen. Weltweit liegt die Zahl der Meningokokken-B-Neuerkrankungen zwischen 20 000 und 80 000 pro Jahr, wobei jährlich 8 000 Menschen daran sterben. In einigen Ländern Europas sind Meningokokken vom Typ B für bis zu 90 Prozent aller Meningokokken-Erkrankungen verantwortlich.

MenB betrifft vor allem Säuglinge und wird leicht fehldiagnostiziert. Die Erkrankung kann innerhalb von 24 Stunden zum Tod führen. Etwa jeder Zehnte, der sich mit MenB infiziert, stirbt trotz angemessener Behandlung. Zudem leidet schätzungsweise jeder fünfte Überlebende lebenslang unter schweren Behinderungen wie Gehirnschäden, Hörverlust und Amputationen von Gliedmassen.

„Wir sind stolz auf den grossen Fortschritt, den *Bexsero* dabei darstellt, einen Impfstoff gegen eine schwer zu bekämpfende Erkrankung zu entwickeln“, betonte Oswald. „Unsere Forscher und Kliniker suchten über zwei Jahrzehnte lang nach einem Impfstoff, der auf breiter Basis gegen Meningokokken-B-Erkrankungen schützt. Dabei haben nicht zuletzt die Berichte von Überlebenden und Familien, die durch die Krankheit einen Angehörigen verloren haben, zu unserer Entschlossenheit beigetragen.“

Seit 2010 ist der Impfstoff *Menveo* von Novartis in Europa und den USA zugelassen. Er dient dem Schutz von Erwachsenen und Jugendlichen gegen Meningokokken-Erkrankungen, die durch vier andere häufig vorkommende Serogruppen von *N. meningitidis* – A, C, W-135 und Y – verursacht werden. Zusam-

men mit *Menveo* unterstreicht die erwartete Zulassung von *Bexsero* die führende Rolle, die Novartis im Kampf gegen diese gravierenden Erkrankungen spielt.

Bexsero gilt als Prototyp der „reversen Vakzinologie“. Dieser Ansatz der „umgekehrten Impfstoffentwicklung“ geht vom Genom des Erregers aus und hat die Entdeckung und Entwicklung neuer Impfstoffe revolutioniert. *Menveo* und andere Konjugatimpfstoffe, die gegen die häufigen Serogruppen des Bakteriums *N. meningitidis* entwickelt wurden, verwenden den Polysaccharid-Mantel des Bakteriums als Antigen – ein Fragment des Bakteriums, das die Abwehrreaktion des Immunsystems auslösen kann, aber nicht stark genug ist, um die Erkrankung zu verursachen. Im Fall von MenB kann der Polysaccharid-Mantel jedoch nicht als Antigen verwendet werden, da er einem anderen Molekül im menschlichen Körper ähnelt und deshalb keine angemessene Immunantwort auslöst.

Um Antigene aufzuspüren, die für *Bexsero* verwendet werden konnten, durchforsteten die Wissenschaftler von Novartis eine Genomsequenz von *N. meningitidis*. Dabei konnten sie Gene identifizieren, die Proteine codieren, die sich auf der Oberfläche des Bakteriums befinden und mit dem menschlichen Immunsystem interagieren. „Die gesamte Wissenschaftsgemeinde hatte innerhalb von rund 50 Jahren ungefähr ein Dutzend Antigene gefunden, die für den Einsatz in einem potenziellen Meningokokken-B-Impfstoff geeignet waren“, bemerkte Dr. Rino Rappuoli, weltweit verantwortlicher Forschungsleiter der Division Vaccines and Diagnostics. „Mit

den Methoden der umgekehrten Impfstoffentwicklung konnten wir in nur 18 Monaten über 90 Antigene identifizieren.“

Ein einzelnes Antigen bietet jedoch keinen Schutz gegen die Tausende von MenB-Stämmen, die weltweit zirkulieren. Bei *Bexsero* fiel die Wahl daher schliesslich auf eine Reihe verschiedener Antigene, die eine zentrale Rolle für das Überleben, die Funktionsfähigkeit und das infektiöse Potenzial des Bakteriums im menschlichen Körper spielen. Hinzu kommt, dass diese Antigene Schätzungen zufolge bei den meisten weltweit zirkulierenden MenB-Stämmen anzutreffen sind.

Daten aus grossen klinischen Studien mit fast 8 000 Probanden belegten, dass *Bexsero* zum Schutz besonders anfälliger Altersgruppen beitragen kann. Dazu gehören auch Säuglinge, bei denen das Infektionsrisiko am höchsten ist. Die Daten etablierten das Verträglichkeits- und Immunogenitätsprofil von *Bexsero* und zeigten, dass sich der Impfstoff in Standard-Impfpläne integrieren lässt.

Die EU-Kommission folgt im Allgemeinen den Empfehlungen des CHMP und trifft anschliessend innerhalb von drei Monaten eine endgültige Entscheidung. Nach der Zulassung wäre *Bexsero* der erste und einzige Impfstoff, der zum Schutz gegen ein breites Spektrum von Erregerstämmen beitragen kann, die weltweit Meningokokken-B-Erkrankungen verursachen.

PROGNOSE DES IMPFSCHUTZES

Angesichts der enormen Vielfalt der zirkulierenden MenB-Stämme, die sich von Region zu Region – und sogar innerhalb eines Landes – unterscheiden, wäre eine Studie zur Wirksamkeit von *Bexsero* schwierig gewesen. Um das Spektrum der Schutzwirkung gegen die unterschiedlichen MenB-Stämme beurteilen zu können, musste Novartis eine neue Methode entwickeln. Diese ermittelt, ob eine Reihe krankheitsverursachender MenB-Stämme von den Antikörpern abgetötet wird, die durch den Impfstoff induziert werden. Die Lösung hierfür lieferte das

Meningokokken-Antigen-Typisierungssystem (MATS), ein Prognosemodell, mit dem sich eine grosse Zahl von MenB-Isolaten innerhalb einer spezifischen geografischen Region typisieren lässt.

„Grundsätzlich ermöglicht es MATS, das Schutzspektrum eines Impfstoffs viel präziser abzuschätzen als früher“, erläuterte Rappuoli. „Deshalb stellt dieses Modell im Hinblick auf die Bemühungen, Impfstoffe mit einem breiten Schutzspektrum gegen Meningokokken-Erkrankungen zu entwickeln, einen bedeutenden Fortschritt dar.“

Novartis Vaccines and Diagnostics arbeitete eng mit Referenzlaboren in wichtigen Ländern zusammen, um das MATS-System einzuführen und die möglichen Auswirkungen eines Impfprogramms mit *Bexsero* auf die öffentliche Gesundheit einzuschätzen. Auf der Jahrestagung der European Monitoring Group on Meningococci wurde 2011 eine Studie vorgestellt, in deren Rahmen mehr als 1 000 MenB-Stämme untersucht worden waren. Diese waren von nationalen Referenzlaboren in England und Wales, Frankreich, Deutschland, Norwegen und Italien isoliert worden. Dieser Studie zufolge deckte *Bexsero* schätzungsweise 78 Prozent der Erregerstämmen ab.

„Das geschätzte Schutzspektrum von *Bexsero* übertraf unsere Erwartungen“, erklärte James Wassil, Leiter des Global Program Team for Meningococcal Vaccines bei Novartis Vaccines and Diagnostics.

In mehreren Ländern wie Kanada, Brasilien und Australien stehen Zulassungsentscheidungen zu *Bexsero* aus. In den USA arbeitet Novartis weiterhin mit der FDA zusammen, um das klinische Programm zu überprüfen und mögliche weitere Schritte festzulegen. In Europa wird die Aufnahme von *Bexsero* wie bei den meisten neuen Impfstoffen von den Impfpflichtungen und der Finanzierung in den einzelnen Ländern abhängen. Dies kann einige Monate bis zu mehreren Jahren dauern. Novartis setzt sich weiterhin dafür ein, den Impfstoff in Zusam-

menarbeit mit den Zulassungsbehörden baldmöglichst auf breiter Basis zur Verfügung stellen zu können.

EINE NEUE ÄRA DER GRIPPEIMPFFSTOFFE

Jahrzehntlang wurden bei der Herstellung von Grippeimpfstoffen Hühnereier für die Inkubation der Virenstämmen genutzt. Diese traditionelle Methode erfordert lange Vorlaufzeiten. Für jedes einzelne Antigen einer Dosis eines saisonalen Grippeimpfstoffs wird ein Ei benötigt. Die Hersteller müssen mindestens ein Jahr im Voraus viele Millionen Eier bestellen – bei einer begrenzten Anzahl qualifizierter, geprüfter Landwirte, deren Anlagen strengen Qualitäts- und Hygienestandards entsprechen müssen.

Bereits 1995 rief die Weltgesundheitsorganisation (WHO) dazu auf, alternative Kultivierungssysteme für das Grippevirus zu entwickeln – insbesondere die Zellkulturtechnologie mit Säugetierzellen, die bei der Herstellung von Impfstoffen gegen andere Viruserkrankungen wie Hepatitis und Tollwut zum Einsatz kommt.

Seit 2007 ist *Optaflu* in der EU zugelassen, der erste saisonale Grippeimpfstoff, bei dessen Herstellung anstelle von Hühnereiern die konzerneigene Zelllinie von Novartis verwendet wird. *Optaflu* wird am Standort Marburg in Deutschland hergestellt.

Die FDA-Zulassung von *Flucelvax* beruhte auf klinischen Studien, die belegten, dass der neue Impfstoff gut vertragen wurde und gegenüber Placebo eine Wirksamkeit von 83,8 Prozent gegen zirkulierende Grippevirenstämmen aufwies. Das klinische Programm umfasste eine multinationale, randomisierte, beobachterverblindete, placebokontrollierte Studie zur Ermittlung der klinischen Wirksamkeit und Sicherheit von *Flucelvax* während der Grippesaison 2007–2008 bei Erwachsenen im Alter von 18 bis 49 Jahren in den USA, Finnland und Polen. Insgesamt erhielten 11 404 Probanden entweder *Flucelvax* oder *Agriflu*, einen auf Eibasis hergestellten saisonalen Grippeimpfstoff von Novartis, oder ein

Placebo. *Flucelvax* enthält keine Konservierungsmittel wie Thiomersal oder Antibiotika.

Die zellkulturbasierte Herstellung von Impfstoffen erfolgt in einer geschlossenen, sterilen und kontrollierten Umgebung und ermöglicht es, wesentlich schneller als herkömmliche Methoden die Produktionsmenge zu erhöhen. Im Fall einer Grippepandemie, dem Auftreten eines neuen Grippevirus das sich kontinuierlich von Mensch zu Mensch weltweit verbreiten kann, könnte diese Flexibilität entscheidend sein.

„Dieser neu zugelassene Impfstoff ist ein Meilenstein, um während der Grippezeit und im Fall künftiger Pandemien die Gesundheit der Amerikaner zu schützen. Der zellkulturbasierte Impfstoff ist so sicher und wirksam wie ein herkömmlicher Impfstoff auf Eibasis, wobei die Herstellungstechnologie flexibler und zuverlässiger ist als die bisherige Technologie“, kommentierte Kathleen Sebelius, Gesundheitsministerin der USA in einer Stellungnahme. „Im Fall einer Grippepandemie würde die Zellkultur-Technologie einen schnelleren Start des Herstellungsprozesses für den Impfstoff ermöglichen und dadurch möglicherweise die Gesundheitssicherheit unseres Landes erhöhen.“

Die Zellkultur-Technologie stellt in den USA den bedeutendsten Fortschritt in der Herstellung von Grippeimpfstoffen seit über 40 Jahren dar. Novartis geht davon aus, *Flucelvax* in den USA gegen Ende der Grippezeit 2012–2013 zur Verfügung stellen zu können.

Novartis und die Biomedical Advanced Research and Development Authority (BARDA) des US-Gesundheitsministeriums finanzierten gemeinsam eine neue hochmoderne Produktionsanlage für Zellkultur-Grippeimpfstoffe in Holly Springs, North Carolina. Damit unterstreichen sie die strategische Bedeutung der zellkulturbasierten Produktion für die Vorbereitung auf eine Pandemie. „Für uns bei Novartis läutet die Zellkultur-Technologie eine neue Ära ein, wie wir den Markt für Grippeimpfstoffe angehen“, betonte Dr. Vas Narasimhan, weltweit

verantwortlicher Leiter der Entwicklung bei Vaccines and Diagnostics. „Die Zulassung von *Flucelvax* ist der erste Schritt einer ganzen Reihe von Massnahmen, um die Zellkultur-Technologie zur wichtigsten Herstellungsplattform eines differenzierten Portfolios von Grippeimpfstoffen zu machen.“

Anfänglich wird *Flucelvax* am Standort in Marburg hergestellt. Anschliessend soll die Produktion verlagert werden. „Der saisonale Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis wird einen wachsenden Prozentsatz unserer Gesamtproduktion ausmachen und unser wichtigstes Produkt in den USA werden, sobald Holly Springs voll in Betrieb ist“, erläuterte Nirupama Subramanian, Leiterin des Global Project Team for Influenza in der Division Vaccines and Diagnostics.

ÖFFENTLICH-PRIVATE PARTNERSCHAFTEN ZUR PANDEMIEVORSORGE

Als eine Säule des B-Schutzes (Schutz vor biologischen Gefahren) der USA wäre die Anlage in Holly Springs zudem in der Lage, innerhalb von sechs Monaten nach der offiziellen Ausrufung einer Pandemie 150 Millionen Dosen des adjuvierten Pandemie-Grippeimpfstoffs zu produzieren. Adjuvantien sind Zusatzstoffe, die die schützende Immunreaktion der Geimpften verstärken sollen.

2006 begann die Förderung der Produktionsanlage in Holly Springs. Die US-Regierung vergab an sechs Impfstoffhersteller Zuschüsse in Höhe von insgesamt über USD 1 Milliarde, um die Entwicklung von zellkulturbasierten Produktionstechnologien als Alternative zur herkömmlichen Impfstoffherstellung auf Eibasis zu beschleunigen.

„Die Zulassung des von Novartis hergestellten Impfstoffs zeigt, was im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften erreicht werden kann“, so die US-Gesundheitsministerin Sebelius. „Die BARDA, die zum Büro des Assistant Secretary for Preparedness and Response (ASPR) im US-Gesundheitsministerium gehört, hat Branchenpartnerschaften unterstützt, um Impfstoffe und andere medizinische Produkte zu entwickeln und sich

damit im Rahmen der nationalen Strategie auf eine Grippepandemie vorzubereiten. Das Ziel ist einfach: Um eine Bedrohung der öffentlichen Gesundheit, wie im Falle einer Pandemie, abwenden zu können, sollen zusätzliche und bessere Grippeimpfstoffe schneller zur Verfügung stehen. Die Partnerschaft zwischen dem ASPR und Novartis sollte den Entwicklungsprozess dieses Impfstoffs vorantreiben, wobei die für die Zulassung erforderlichen Studien durch beide Partner finanziert wurden.“

Von den sechs Impfstoffherstellern, die 2006 Zuschüsse von der US-Regierung erhielten, erreichte nur Novartis die FDA-Zulassung für ihren zellkulturbasierten Impfstoff.

„Das Programm ist beispielhaft für die Innovationskultur bei Novartis“, erklärte Subramanian. „Wir nehmen grosse Herausforderungen gerne an – vor allem Angelegenheiten, die für die öffentliche Gesundheit wirklich wichtig sind. Der Erfolg von *Flucelvax* bezeugt die Entschlossenheit und Ausdauer unserer Mitarbeitenden sowie unsere technischen Fähigkeiten.“

Im Juni 2012 verstärkten Novartis und die US-Regierung ihre Zusammenarbeit: Novartis erhielt den Zuschlag für einen langfristigen Vertrag, um die Produktion im Fall einer akuten Bedrohung der öffentlichen Gesundheit unverzüglich steigern zu können. Holly Springs wird damit eine der drei nationalen Einrichtungen, die vom US-Gesundheitsministerium als Center of Innovation in Advanced Development and Manufacturing (CIADM) eingestuft werden.

„Novartis pflegt die Partnerschaft mit der US-Regierung, um sie im Falle von schon bekannten oder neu aufkommenden Bedrohungen der öffentlichen Gesundheit zu unterstützen“, betonte Oswald. „Unsere Erfahrung zeigt, dass der ständige Dialog, gemeinsame Ziele und sinnvolle Investitionen in Technologien und Infrastruktur wichtige Schritte sind, um im Notfall besser vorbereitet zu sein und Menschenleben zu retten.“





CONSUMER HEALTH IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2012	2011
Nettoumsatz	3 735	4 631
Operatives Ergebnis	48	727
Operative Marge (%)	1,3	15,7
Operatives Kernergebnis ¹	159	873
Operative Kernmarge (%)	4,3	18,9
Forschung & Entwicklung (Kern) ¹	291	292
In % des Nettoumsatzes	7,8	6,3
Free Cashflow	57	852
Nettobetriebsvermögen	1 761	1 724
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ²	8 752	8 290

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden auf Seite 190 detailliert erläutert.

² Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ 2012 DER VIER GRÖSSTEN MARKEN VON OTC UND ANIMAL HEALTH¹, DIE NICHT VON LINCOLN² BETROFFEN SIND

	(in Mrd. USD)	(% Wachstum, kWk)
OTC	1,3	8%
Animal Health	0,4	14%

¹ Die vier grössten Marken 2012:

OTC: *Voltaren, Otrivin, Nicotinell* und *Fenistil*

Animal Health: *Denagard, Milbemax, Atopica* und *Ethicon*

² Andere bedeutende Marken früherer Jahre, die als Folge von Produktionsproblemen am Standort Lincoln, Nebraska, USA, 2012 begrenzte Umsätze aufwiesen:

OTC: *Excedrin* und *Theraflu*

Animal Health: *Sentinel* und *Interceptor*

NACHRICHTEN 2012

Der Nettoumsatz von Consumer Health, das die Geschäfte OTC (Selbstmedikation) und Animal Health (Tiergesundheit) umfasst, sank gegenüber 2011 um 19% (-16% kWk) auf USD 3,7 Milliarden. Dieser Rückgang war hauptsächlich auf den Produktionsausfall des US-Standorts in Lincoln, Nebraska, zurückzuführen. Dort wurde der Betrieb Ende 2011 zur Verbesserung und Optimierung der Qualität vorübergehend eingestellt. Consumer Health erzielt weiterhin Fortschritte bei der Behebung von Qualitätsproblemen am Produktionsstandort in Lincoln. Ausgewählte Produkte (*Excedrin, Lamisil* und *Triaminic*) sind für Patienten und Verbraucher seit dem vierten Quartal 2012 wieder verfügbar. Da die Verkäufe von Markenprodukten, die ursprünglich in Lincoln hergestellt wurden, begrenzt waren, investierte Consumer Health in andere bedeutende globale Marken und erzielte damit starke Umsatzsteigerungen.

Das operative Ergebnis sank gegenüber dem Vorjahr um 93% (-89% kWk) auf USD 48 Millionen. Das operative Kernergebnis verringerte sich um 82% (-78% kWk) auf USD 159 Millionen. Die operative Kerngewinnmarge ging um 14,6 Prozentpunkte zurück. Hauptursachen waren die Umsatzeinbussen durch den Produktionsausfall in Lincoln und die Kosten für die Aufrüstung des Standorts.

Das OTC-Geschäft eroberte in den meisten europäischen Ländern Marktanteile und legt in wichtigen Wachstumsmärkten, insbesondere in Russland und China, deutlich stärker zu als der Gesamtmarkt.

Mit einem Zuwachs im hohen einstelligen Bereich baute *Voltaren*, weltweit die Nummer eins unter den frei verkäuflichen topischen Schmerzmitteln, seine Führungsposition weiter aus. Dazu trug eine extra starke Dosierung bei, die derzeit in den meisten europäischen Märkten eingeführt wird. Auch das weltweit führende rezeptfrei erhältliche Nasenspray *Otrivin*, das in 113 Ländern verfügbar ist, wurde durch zahlreiche Erweiterungen der Produktlinien weltweit gestärkt.

Unter Ausschluss der Marken, die in Lincoln hergestellt werden, verzeichnete Animal Health erneut starke einstellige Zuwächse. Das Geschäft in den USA entwickelte sich weiterhin sehr dynamisch und erzielte – ohne die Marken aus Lincoln – eine zweistellige Wachstumsrate. Dazu trugen vor allem *Denagard, Atopica* und *Capstar* bei. Die Geschäfte in den Wachstumsmärkten verzeichneten Umsatzsteigerungen im hohen einstelligen Bereich, wobei insbesondere China, Indien, Russland und Brasilien eine starke Performance aufwiesen.

CONSUMER HEALTH

Denagard ist heute eine der fünf führenden globalen Marken für Nutztiere. Das veterinärmedizinische Antibiotikum wurde von Novartis entwickelt und 1979 erstmals zugelassen. Der neue Aufschwung des Produkts – trotz des Verlusts des Patentschutzes in allen wichtigen Märkten – beruht auf einer ambitionierten Strategie, die das zukünftige Wachstum von Novartis Animal Health ankurbeln soll.

Im Jahr 2008 begann ein in den USA führender und weltweit tätiger Schweinefleischproduzent eine Reihe von Produktdemonstrationen mit dem tiermedizinischen Antibiotikum *Denagard*, das Novartis zur Behandlung von Atemwegs- und Darminfektionen bei Schweinen entwickelt hatte.

Die bis 2012 fortgesetzten Anwendungsreihen belegten die Wirksamkeit des Breitbandantibiotikums gegen Krankheiten, die bei Schweinen seit einigen Jahren zunehmend Probleme bereiten. Die überzeugende Kombination aus aussagekräftigen klinischen Daten, praktischen Formulierungen und umfassenden technischen Dienstleistungsangeboten spricht grosse internationale Kunden und schnell wachsende mittelständische Unternehmen gleichermaßen an. Dies verhalf dem Produkt zu dynamischen Zuwächsen sowohl in den USA und in Europa als auch in Schwellenländern wie Brasilien und China.

Im Jahr 2012 stieg der Umsatz von *Denagard* weltweit um 16 Prozent und liegt mittlerweile weit über der allgemein anerkannten Umsatzschwelle für Blockbuster in der Tiermedizin. Heute zählt *Denagard* zu den fünf weltweit führenden Marken im Nutztiersegment der Tiergesundheitsbranche.

Das Ungewöhnliche an dieser Erfolgsgeschichte ist, dass *Denagard* bereits 1979 erstmals zugelassen wurde – und dass der gegenwärtige Wachstumsschub zu einer Zeit kommt, in der in allen wichtigen Märkten der Patentschutz abgelaufen ist. Nachdem ein Vorgängerunternehmen von Novartis in einigen Märkten Rechte an Distributoren vergeben hatte, machte das 2003/2004 eingesetzte neue Management-Team von Novartis Animal Health die Verjüngung von *Denagard*

zum Vorreiterprojekt einer ambitionierten Wachstumsstrategie im Nutztierbereich. „*Denagard* war in der gesamten Tiergesundheitsbranche das Produkt, das sich am weitesten unter seinen Möglichkeiten verkaufte“, berichtete Robert Jones, Leiter International Operations der Division Animal Health.

Der Wiederaufschwung von *Denagard* spiegelt typische Gesetzmässigkeiten der Tiergesundheitsbranche wider. „Unsere Produkte erleben in der Regel keinen Absturz, wenn Patente auslaufen und Generika auftauchen“, erklärte Folkert Kamphuis, General Manager von Novartis Animal Health Nordamerika. Und so liesse sich die globale Strategie, die für *Denagard* entwickelt wurde, auch auf andere tiermedizinische Marken von Novartis übertragen. „Wir suchen nach Möglichkeiten, neue Wachstumsphasen anzustossen und Mehrwert zu schaffen, indem wir den Kunden helfen, ein Produkt zum idealen Zeitpunkt und mit möglichst maximalem Nutzen einzusetzen“, so Kamphuis.

In Schwellenländern ermöglichen Produkte für Nutztiere eine schnellere Expansion als die Medikamente für Haustiere, der andere strategische Schwerpunktbereich der Division. In Industrieländern wie Europa oder Nordamerika wuchsen demgegenüber die Verbraucherausgaben für Haustiere in den letzten Jahren schneller als das Nutztiersegment. Prognosen der American Pet Products Association zufolge werden die Ausgaben für Haustiere in den USA im Jahr 2012 trotz der grössten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten um knapp 4 Prozent auf USD 53 Milliarden steigen.

„Die weltweit zunehmende Nachfrage nach Proteinen hat das Interesse am Nutz-

tiergeschäft wiederbelebt“, betonte Jones. „Aber angesichts des steigenden Wohlstands und des zunehmenden Interesses für Haustiere in den Schwellenländern bauen wir dort auch ein Produktsortiment für Haustiere auf.“

VOLLSTÄNDIGE KONTROLLE

Nach einem sorgsam ausgearbeiteten Plan holte sich Novartis Animal Health die Rechte an *Denagard* in strategisch wichtigen Regionen zurück, unter anderem im entscheidenden US-Markt, auf den rund die Hälfte des weltweiten Umsatzes mit Produkten für Nutztiere entfällt. „Uns war klar, dass wir die vollständige Kontrolle über Marketing und Vertrieb brauchten, um unsere Wachstumsstrategie umzusetzen und unsere Kunden von der Qualität und dem höheren Nutzen von *Denagard* überzeugen zu können“, erläuterte Kamphuis.

In einem nächsten Schritt führte die Division den Namen *Denagard* als einheitliche globale Marke ein und ersetzte damit die von den Vertriebspartnern in aller Welt verwendeten unterschiedlichen Produktnamen. In einem weiteren Schachzug optimierte Novartis Animal Health die Preisgestaltung von *Denagard* in vielen Ländern, um Marktanteile hinzuzugewinnen. So steigerte die Division den Absatz und verbesserte die Kapazitätsauslastung einer Produktionsstätte von Sandoz im österreichischen Kundl. Damit erhöhte sie den Wert des Produkts für Novartis.

„Wir wussten ausserdem, dass wir mehr Daten brauchten, auf die sich das Marketing stützen konnte. Grosse Direktvergleiche sollten zeigen, dass *Denagard* kostengünstiger ist und den Landwirten bessere Ergebnisse

ermöglicht als Konkurrenzprodukte“, so Kamphuis weiter. „Das war riskant, weil es bei Feldversuchen so viele mögliche Variablen gibt: von Klimaunterschieden bis zu Differenzen in der Art der Tierhaltung und beim Antibiotikaeinsatz, der durch lokale Traditionen und Tierhaltungssysteme geprägt ist.“

Das Vertrauen in *Denagard* wurde belohnt: 2005 und 2006 wurde eine Reihe von Studien in verschiedenen Ländern von Grossbritannien und Deutschland bis hin zu China, Thailand und Brasilien durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigten, dass *Denagard* die wirksame Behandlung eines breiten Spektrums von Krankheiten bei Schweinen ermöglicht und den Landwirten damit eine hohe Rendite verspricht.

Denagard war in einer Vielzahl von Formulierungen und Darreichungsformen erhältlich: als vorgemischtes Fütterungsarzneimittel, als Pulver und Lösung zum Einmischen ins Trinkwasser (für Schweine, die nicht fressen, aber trinken) sowie als injizierbare Formulierung zur raschen Behandlung von lebensbedrohlichen Erkrankungen. „Da die Produktion jedoch zu komplex war, beschlossen wir, uns auf die diejenigen Formulierungen zu beschränken, die dem Kunden den grössten Mehrwert bieten“, fuhr Kamphuis fort. „So strafften wir das ganze Geschäft, vereinfachten die Produktion und senkten die Kosten.“

EINE KLUGE WAHL

Tiamulin, der Wirkstoff von *Denagard*, ist ein Antibiotikum aus der Gruppe der Pleuromutiline, die ursprünglich aus zwei Pilzarten isoliert wurden.

Denagard hemmt die Proteinsynthese von Bakterien und damit deren Wachstum. Klinische Studien belegten die hohe Wirksamkeit von *Denagard* gegen Erreger der Schweinedysenterie, Ileitis und Schweinepneumonie sowie gegen Mykoplasmen, die unter anderem bei Geflügel zu gravierenden Erkrankungen führen. (In den USA ist *Denagard* nur für die Anwendung bei Schweinen zugelassen, in

vielen anderen Ländern gelten die Zulassungen jedoch für Schweine und Geflügel.)

„*Denagard* hatte den Vorteil, dass sein Wirkstoff nicht in der Humanmedizin eingesetzt wurde. Dank neuer unterstützender Daten konnten wir die therapeutische Anwendung von *Denagard* neu ausrichten und seinen Einsatz in der Schweinezucht ausweiten“, ergänzte Jones.

Die erweiterte Positionierung des Produkts innerhalb des Zuchtzyklus war eine strategische Entscheidung. „*Denagard* wurde wegen seines Kosten-Nutzen-Profiles ursprünglich vor allem bei Ferkeln eingesetzt“, so Jones.

„Die Phase, in der das Jungtier von der Muttermilch entwöhnt wird und gerade erst sein eigenes Immunsystem entwickelt, ist für die Tiere sehr belastend. In dieser Aufzuchtphase war *Denagard* am stärksten etabliert.“

Die optimierte Preisgestaltung von *Denagard* ermöglichte die Ausweitung auf weitere Phasen der Schweinemast und die Anwendung bei älteren Schweinen, die von denselben Krankheiten befallen werden wie Ferkel. Zusätzliche Akzeptanz gewann das Produkt 2008, als das US-Team Verbesserungen in der Anwendungsinformation von *Denagard* durchsetzte. Die verbesserten Informationen sind auf die modernen Produktionssysteme abgestimmt, die heute in der Schweinehaltung üblich sind.

Weiteren Wertzuwachs erfuhr *Denagard* durch die Zulassung der gleichzeitigen Anwendung von *Denagard* und Chlortetracyclin (CTC), das zu einer anderen Antibiotikaklasse mit einem komplementären Wirkmechanismus gehört. In klinischen Studien zeigte die Kombination aus *Denagard* und CTC ein breites Wirkungsspektrum, das für die Behandlung von bakteriellen Mischinfektionen besonders wertvoll ist. „Wir hatten das Glück, zur richtigen Zeit das richtige Produkt zu haben – begleitet von neuen technischen Informationen, die den Anforderungen der heutigen Schweinemastsysteme gerecht werden“, betonte Jones.

PRODUKTIONSPYRAMIDE

Die Struktur im Bereich der Schweinemast kam dem Erfolg von *Denagard* in den USA und in Schwellenländern wie China und Brasilien zugute. Die Branche setzt sich aus drei verschiedenen Segmenten zusammen: Das erste Segment bilden ganzheitliche, international tätige Grosskonzerne mit allen Aktivitäten von der Futterproduktion und Tiermast bis zur Fleischverarbeitung und dem Verkauf eigener Markenprodukte. Ein zweites Segment mittelständischer Unternehmen konzentriert sich auf die Futterherstellung und Tiermast – jedoch ohne Fleischverarbeitung und Vertrieb. Und drittens gibt es Kleinbauern, die nur eine Handvoll Tiere halten.

Zulieferer an der Spitze der Schweinemastpyramide in den USA benötigen für ihren Erfolg engagierte Vertriebs- und Service-Teams, die die Aktivitäten ihrer Kunden auf globaler Ebene unterstützen. „Diese Grossunternehmen wählen *Denagard* sowohl im Hinblick auf die Qualität des Produkts als auch aufgrund der unterstützenden Dienstleistungen, die Novartis Animal Health bieten kann“, so Kamphuis. „Wir treiben einigen Aufwand, um zusammen mit unseren Kunden den besten Zeitpunkt für die Behandlung ihrer Tiere zu ermitteln. Der technische Kundendienst in jedem Markt ist ein weiterer wichtiger Faktor zur Förderung der Marke.“

Mittlerweile ist China vor den USA der weltweit grösste Produzent von Schweinefleisch. Während die US-Industrie heute grösstenteils vertikal integriert ist, steht die Entwicklung zu mehr Integration und Konsolidierung in vielen Schwellenländern noch am Anfang. „Deshalb muss die Markteintrittsstrategie in China und vielen anderen Ländern auf die Bedürfnisse der jeweiligen Märkte abgestimmt sein. Dies geschieht durch eine Kombination aus gezielter Ansprache von Kunden durch die Vertriebsteams von Novartis Animal Health und die Zusammenarbeit mit Distributoren für andere Kundensegmente“, erklärte Jones. „In Asien beobachten wir derzeit die grössten Veränderungen durch Konsolidierung und Integration.“

KEY-ACCOUNT-TEAMS

Internationale Grosskunden machen einen zunehmenden Anteil des Geschäfts mit Nutztiermedikamenten aus. Vor diesem Hintergrund werden auch Key-Account-Teams für Novartis Animal Health immer wichtiger. Die Charoen Pokphand Group (CP Group), das grösste Agribusiness-Konglomerat Thailands, prägte den Ansatz der Division im globalen Account Management entscheidend mit.

Die CP Group weitet gegenwärtig ihr Kerngeschäft, die Agrarwirtschaft, in mehr als einem Dutzend Ländern aus. Novartis Animal Health verfolgt bei der Zusammenarbeit mit der CP Group einen globalen Ansatz. Das Key-Account-Team ist bestens mit der Strategie und den Prioritäten der CP Group vertraut und sorgt dafür, dass Novartis in den Märkten, in denen die CP Group expandiert, die entsprechenden Ressourcen bereithält.

Zu diesen Ländern zählt unter anderem Vietnam, wo Schweinefleisch ein Grundbestandteil der einheimischen Küche ist. „Obwohl Vietnam viel kleiner ist als Brasilien, gibt es dort ähnlich viele Schweine“, berichtete Jones. „CP hat sich im Hinblick auf die Schweinefleischproduktion in Vietnam hervorragend organisiert, und unser Account-Management-Team leistet dabei umfassende Unterstützung.“

Um zukünftigen Entwicklungen gerecht zu werden, könnte die Strategie für *Denagard* einige kleinere Änderungen erfahren. Eine Möglichkeit ist beispielsweise die Erweiterung der Marke *Denagard* durch ergänzende Produkte für die Schweinemast. „Wir gehen davon aus, dass wir einige weitere Produkte in unser Portfolio aufnehmen könnten, die *Denagard* ergänzen, zum anhaltenden Umsatzwachstum beitragen und unseren Kunden Mehrwert bieten würden“, so Jones.

Die bewährten Grundlagen für den Erfolg werden dabei erhalten bleiben. „Es ist uns gelungen, ein gutes Gleichgewicht zu finden zwischen der globalen Koordination und der Umsetzung, die auf lokale Märkte zugeschnit-

ten ist. Wir bieten Leitlinien und Instrumente an, die Marketing und Vertrieb in unseren Augen verbessern. Aber wir erwarten nicht, dass beispielsweise unsere Mitarbeitenden in China alles genauso machen wie unsere Leute in Dänemark“, betonte Jones.

In den vergangenen sieben Jahren baute Novartis Animal Health in den weltweit wichtigsten Märkten für Schweinefleischproduktion starke und sachkundige Aussendienstleistungen auf. „Gleichzeitig haben wir die Teams in den Ländern durch entsprechende Anreize dazu motiviert, mehr Zeit und Ressourcen in die Verkaufsförderung von *Denagard* zu stecken“, fügte Jones hinzu.

„Ich habe im Lauf der Jahre die Erfahrung gemacht, dass in der Tiergesundheitsbranche ein besonderer Menschenschlag tätig ist. Sie sind nicht nur mit Leidenschaft dabei, sondern auch mit langem Atem. Ihre Arbeit hat einen Sinn: Sie tragen dazu bei, die Weltbevölkerung zu ernähren oder die Menschen mit gesunden Haustieren glücklicher zu machen.“







CORPORATE RESPONSIBILITY

Es ist unser Ziel, die medizinische Versorgung weltweit zu verbessern. Durch unsere Geschäftstätigkeit leisten wir einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag: Wir erforschen und entwickeln innovative Produkte für die Gesundheitsversorgung und widmen uns dabei insbesondere unerfüllten medizinischen Bedürfnissen.

Novartis will in Zusammenarbeit mit anderen dazu beitragen, einige der weltweit grössten Gesundheitsprobleme zu lösen. Die Aktivitäten, mit denen wir unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, konzentrieren sich auf zwei Bereiche:

Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern

Wir setzen uns dafür ein, den Zugang zu medizinischer Versorgung zu verbessern und noch mehr Patienten mit unseren Medikamenten und Impfstoffen zu erreichen. Dabei konzentrieren wir uns darauf, Krankheiten wie Malaria und Lepra zu kontrollieren und zu eliminieren. Gleichzeitig erkunden wir neue Geschäftsansätze, mit denen wir unterversorgte Patienten erreichen können, und suchen nach neuen Therapien und anpassungsfähigen Lösungen, die zu einer besseren Gesundheit der Menschen in Entwicklungsländern beitragen können. Allein 2012 erreichten wir mit unseren Aktivitäten mehr als 100 Millionen Patienten.

Verantwortungsbewusste Geschäftsführung

Verantwortliches Handeln ist ein zentraler Aspekt unserer Geschäftstätigkeit, der unsere Mission – Caring and Curing – unterstreicht. Wir fördern unsere Mitarbeitenden, wollen positive Beiträge in den Gemeinschaften leisten, in denen wir leben und arbeiten, und schützen die Umwelt. Wir führen unser Geschäft nach ethischen Grundsätzen und wenden einen Verhaltenskodex sowie ein Governance-System an, um sicherzustellen, dass unsere Werte durch alle unsere Mitarbeitenden umgesetzt werden.

INHALT

Den Zugang zur Gesundheitsversorgung erweitern	67
Verantwortungsbewusste Geschäftsführung	77

WICHTIGE KENNZAHLEN ZUR CORPORATE RESPONSIBILITY

Indikator	2012	2011	2010	2009	2008
Wirtschaftliche Kennzahlen					
Nettoumsatz in Mrd. USD	56,7	58,6	50,6	44,3	41,5
Reingewinn in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	9,6; 17%	9,2; 16%	10; 20%	8,5; 19%	8,2; 20%
Forschung & Entwicklung (Kernkennzahl) in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	9,1; 16%	9,2; 16%	8,1; 16%	7,3; 16%	6,8; 16%
Personalaufwand in Mrd. USD; % des Nettoumsatzes	14,8; 26%	14,9; 26%	12,2; 24%	10,9; 25%	10,6; 26%
Steuern in Mrd. USD; % des Reingewinns vor Steuern	1,6; 14%	1,5; 14%	1,7; 15%	1,5; 15%	1,3; 14%
Dividenden in Mrd. USD; % des den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Reingewinns ¹	6,2; 65%	6,0; 66%	5,4; 55%	4,5; 53%	3,9; 49%
Rückzahlungen an Aktionäre durch Aktienrückkäufe über die zweite Handelslinie in Mrd. USD; % des Reingewinns des Konzerns	0; 0%	2,4; 26%	0; 0%	0; 0%	0,3; 0%
Aktie Jahresendkurs (CHF)	57,45	53,70	54,95	56,50	52,70
Erweiterung des Zugangs zur Gesundheitsversorgung²					
Zahl der mit Produkten von Novartis erreichten Patienten (Mio.) ³	1 200	1 148	913	930	850
Zahl der durch Programme zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung erreichten Patienten (Mio.)	101,4	89,6	85,5	79,5	73,7
Wert der Programme zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung (Mio. USD)	2 051	1 784	1 544	1 510	1 259
Verantwortungsbewusste Geschäftsführung					
Vollzeitstellenäquivalente	127 724	123 686	119 418	99 834	96 717
Austritte (einschl. Pensionierungen); Kündigungen; Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	9; 5; 17	8; 4; 15	8; 3; 14	8; 3; 14	10; 5; 14
Frauen in leitender Position ⁴ : % der Führungskräfte; % des Verwaltungsrats	37%; 16,7%	36%; 18,2%	36%; 16,7%	35%; 16,7%	37%; 8,3%
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden	153	153	149	144	143
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR, pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{5,6}	0,14	0,19	0,18	0,22	0,34
Gesamtrate der registrierten Fälle (TRCR, pro 200 000 Arbeitsstunden) ^{5,6,7}	0,45	0,61	0,73	0,93	1,09
Transportbedingte Verletzungen, die zu Arbeitsausfällen führten ^{5,6}	37	39	49	58	77
Kontaktwasserverbrauch, ohne Kühlwasser (Mio. m ³) ^{6,8}	17,2	17,1	15,1	15,0	15,1
Energieverbrauch (Mio. GJ), vor Ort erzeugt und zugekauft ^{6,8}	19,3	19,3	17,5	17,0	16,9
Treibhausgasemissionen, Scope 1: Fahrzeuge (1 000 t) ^{6,8}	174	192	166	174	180
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2, einschliesslich Fahrzeugen (1 000 t) ^{6,8}	1 651	1 703	1 504	1 509	1 523
Gesamte betriebliche Abfälle, nicht rezykliert (1 000 t), Sonder- und Haushaltsmüll ^{6,8}	132	142	154	141	138
Aktive Mitarbeitende, die Schulungen und eine Zertifizierung zum Verhaltenskodex (E-Learning-Kurse) absolviert haben ⁹	98 175	47 499	48 137	55 793	42 740
Zahl der gemeldeten; nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten ¹⁰	1 675; 907	1 522; 842	1 236; 743	913; 541	884; 374
Entlassungen und Austritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten ¹⁰	426	716	608	564	217
Gesamtzahl Zulieferer ¹¹	214 754	225 500	241 365	206 155	228 769
Anzahl Zulieferer, die über die Richtlinien von Novartis für externe Zulieferer informiert sind (Jahresumsatz > USD 100 000, Selbstverpflichtung nicht erforderlich) ¹¹	37 007	45 203	39 575	45 858	28 792
Anzahl Zulieferer, die sich zur Einhaltung der wichtigsten Normen bereiterklärt haben (Selbstverpflichtung) ¹¹	3 316	3 926	3 388	842	1 157

¹ Dividendenzahlung für 2012; Vorschlag an die Generalversammlung 2013

² Weitere Details siehe Tabelle auf Seite 73

³ Zahl 2012 wegen methodischer Anpassungen nicht voll vergleichbar mit den Vorjahren

⁴ Führungspositionen werden lokal definiert. Datenquelle für % der Führungspositionen: First

Port (Local Mgmt.Flag), Stand: Dezember 2012

⁵ Ohne Angaben zu Zulieferern

⁶ Angaben zu Alcon sind seit 2011 in den Konzern-Zahlen enthalten.

⁷ Einschliesslich aller berufsbedingten Verletzungen und Erkrankungen, unabhängig davon, ob sie zu Arbeitsausfällen führen oder nicht

⁸ Details siehe: www.novartis.com/environmental-care

⁹ Bis 2011: E-Training wurde nur mit neuen Mitarbeitenden durchgeführt, und eine Zertifizierung war ausschliesslich für alle Mitarbeitenden in den USA und alle Führungskräfte weltweit erforderlich.

¹⁰ Die Zahlen der Vorjahre wurden im Hinblick auf abgeschlossene Untersuchungen angepasst.

¹¹ Zahlen für 2012 ohne Angaben aus Ländern, die ein neues Pilotprogramm zu verantwortlichem Handeln im Beschaffungswesen eingeführt haben

DEN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG ERWEITERN

NACHRICHTEN 2012

Novartis baut die Zusammenarbeit mit der WHO zur Eliminierung der Lepra aus. Über die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSD) stellt Novartis die Kombinationstherapie weiterhin allen Lepra-Patienten kostenlos zur Verfügung.

Gemeinsam mit der Regierung Sambias verbessert Sandoz, die Division für Generika, den Zugang zu medizinischer Versorgung. Sie liefert hochwertige Medikamente an Stationen zur Arzneimittelabgabe, die in ländlichen Gegenden eine Grundversorgung sicherstellen.

Die Zahl der ohne Gewinn bereitgestellten Behandlungseinheiten gegen Malaria erreicht 500 Millionen, darunter 100 Millionen Einheiten der Formulierung für Kinder. Das Programm „SMS for Life“, das die Bestände von Malaria-Medikamenten in öffentlichen Gesundheitseinrichtungen mithilfe von Textnachrichten überwacht, wird in Afrika ausgeweitet.

Alcon unterstützt 800 Gesundheitsmissionen in mehr als 90 Ländern, um die Sehkraft von 54 000 Menschen wiederherzustellen, die keinen gesicherten Zugang zu ophthalmologischer Versorgung haben.

Das vor zehn Jahren gegründete Patientenhilfsprogramm *Glivec* International Patient Assistance Program (GIPAP) und die vor vier Jahren ins Leben gerufene Initiative Novartis Oncology Access haben bisher fast 50 000 Patienten erreicht.

Um auch Menschen, die an der Basis der wirtschaftlichen Pyramide stehen, einen Zugang zur Gesundheitsversorgung zu ermöglichen, etabliert die Social Business Group von Novartis die sozialen Geschäftsmodelle „Familia Nawiri“ in Kenia und „Cung Song Khoe“ in Vietnam.

Die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung feiert zusammen mit Partnern das zehnjährige Bestehen der Initiative REPSSI (Regional Psychosocial Support Initiative), die mehr als 5 Millionen HIV/Aids-Waisen und anderen benachteiligten Kindern in afrikanischen Ländern südlich der Sahara hilft, ihre traumatischen Erlebnisse zu verarbeiten.

Das wichtigste Ziel der Unternehmensprogramme zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist es, Medikamente, Impfstoffe und andere Produkte des einzigartigen und umfangreichen Gesundheitsportfolios von Novartis für eine immer grössere Zahl von Patienten zugänglich zu machen.

Um den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu verbessern, spielt Novartis – vor allem im Rahmen von philanthropischen und „Not-for-Profit“-Programmen – seit vielen Jahren eine führende Rolle. Die Zahl der unterversorgten Patienten übersteigt die Kapazitäten der Unternehmensphilanthropie jedoch bei weitem. So steigt das Interesse an Geschäftsmodellen, die gleichzeitig gesellschaftlichen und unternehmerischen Mehrwert schaffen (Shared-Value-Modelle) und bestehende philanthropische sowie nicht gewinnorientierte Initiativen ergänzen.

Finanziell nachhaltige Shared-Value-Programme stimmen gesellschaftliche und geschäftliche Ziele aufeinander ab. So wird

einerseits der Zugang zur Gesundheitsversorgung für unterversorgte Patientengruppen verbessert und andererseits ein umfangreiches langfristiges Engagement von Novartis ermöglicht.

Ein Beispiel dafür ist „Arogya Parivar“, ein Geschäftsmodell, das auf die gesundheitlichen Bedürfnisse der mittellosen Landbevölkerung Indiens ausgerichtet ist. Arogya Parivar („gesunde Familie“ auf Hindi) versorgt mehr als 40 Millionen Menschen in 33 000 Dörfern in ganz Indien. Der soziale Beitrag und das Wachstum des Geschäfts gehen hier Hand in Hand.

Die Gesundheitsberater der Arogya Parivar-Initiative schärfen das Bewusstsein für Gesundheitsversorgung, Hygiene und Ernährung. Die Kosten dieser Aktivitäten werden durch die Erlöse aus dem Verkauf entsprechender Produkte von Novartis gedeckt. Das Geschäftsmodell wurde 2012 auf Kenia und Vietnam ausgeweitet. 2013 soll es auch in Indonesien, Nigeria und Ghana eingeführt werden.

Philanthropie bleibt jedoch unerlässlich, um Menschen zu erreichen, die in bitterster Armut und in desolaten gesundheitlichen Verhältnissen leben. Seit 2000 arbeitet Novartis mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zusammen, um Lepra-Patienten kostenlos zu behandeln. Damit hat das Unternehmen weltweit zur Heilung von über 5 Millionen Menschen beigetragen. Im Jahr 2012 verlängerte Novartis das Spendenprogramm für die Kombinationstherapie zur Behandlung von Lepra bis zum Jahr 2020. Damit sollen schliesslich etwa 850 000 Patienten erreicht werden.

FÜHREND IN DER BEKÄMPFUNG UND ELIMINIERUNG VON MALARIA

Novartis ist massgeblich an den globalen Anstrengungen beteiligt, Malaria zu bekämpfen und zu eliminieren. In Ländern, die von Malaria betroffen sind, stellt die Malaria-Initiative von Novartis den öffentlichen Gesundheitssystemen das Malaria-Präparat *Coartem* seit zehn Jahren ohne Gewinn zur Verfügung, um eine wirkungsvolle Behandlung der Patienten zu gewährleisten. Dies geschieht im Rahmen einer wegweisenden öffentlich-privaten Partnerschaft mit der WHO.

Das 2001 eingeführte *Coartem* war der erste zugelassene Vertreter der Kombinationspräparate auf Artemisinin-Basis (ACT), der wirksamsten Klasse verfügbarer Malaria-Medikamente. 2009 brachte Novartis mit *Coartem* Dispersible das erste ACT-Präparat für Kinder heraus, das gemeinsam mit Medicines for Malaria Venture entwickelt worden war. Bisher wurden insgesamt über 500 Millionen Malaria-Behandlungseinheiten in mehr als 60 Länder geliefert, in denen die Malaria endemisch auftritt.

In den Ländern südlich der Sahara erhält jedoch nur jeder dritte behandelte Malaria-Patient ein ACT-Präparat. Die Malaria-Initiative von Novartis untersucht deshalb neue Wege, um den Vertrieb über den Privatsektor und damit den Zugang zu ACT-Präparaten ohne Unterstützung durch Spenden weiter zu verbessern.

In Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedern der „Roll Back Malaria“-Partnerschaft trug Novartis ausserdem zur Entwicklung von „SMS for Life“ bei. Dieses Überwachungssystem soll das Management der Lieferkette und den Nachschub von Malaria-Medikamenten verbessern. Im Rahmen ihres Versprechens, den Kampf gegen Malaria auf innovative Art und Weise anzuführen, weitet die Malaria-Initiative derzeit ihre Bemühungen aus, um den Zugang zu preisgünstigen, hochwertigen Malaria-Medikamenten über den Privatsektor zu verbessern.

„Es ist das langfristige Ziel von Novartis, zur Eliminierung von Malaria beizutragen“, so Linus Igwemezie, Leiter der Malaria-Initiative von Novartis. „Eine Eliminierung ist jedoch nur möglich, wenn auch die Bedürfnisse der grossen Patientenzahl berücksichtigt werden, die Hilfe bei privaten Gesundheitsversorgern suchen.“

Obwohl Armut und Krankheit weiterhin bedeutende Herausforderungen darstellen, verzeichneten viele Teile Afrikas in den vergangenen zehn Jahren ein enormes Wirtschaftswachstum. Schätzungen zufolge werden in betroffenen Ländern jährlich etwa 625 Millionen Malaria-Therapien über den Privatsektor gekauft. Diese bestehen jedoch zum grossen Teil aus überholten oder minderwertigen Medikamenten. Um die Versorgung dieser Patienten mit qualitativ hochwertigen ACT-Präparaten sicherzustellen, bietet Novartis *Coartem* und *Coartem* Dispersible zu differenzierten Preisen an. So soll die wachsende Mittelschicht besseren Zugang zu diesen Medikamenten erhalten.

Novartis arbeitet nur mit wenigen Vertriebspartnern zusammen, um eine strenge Qualitäts- und Preiskontrolle zu gewährleisten. Die Partner haben Erfahrung mit Zugangsprogrammen und verfolgen ebenfalls das Ziel, erschwingliche, qualitativ hochwertige Medikamente besser verfügbar zu machen. Im Zuge dieser Bemühungen plant Novartis, das Personal von Apotheken und

Einzelhandelsgeschäften in der richtigen Diagnose und Behandlung von Malaria schulen.

Im Privatsektor Malawis wurde 2012 ein Pilotprogramm gestartet, das auf acht weitere Länder (Nigeria, Kenia, Uganda, Tansania, Sambia, Ruanda, Ghana und Äthiopien) ausgedehnt werden soll. Zu den Auswahlkriterien zählten unter anderem ein hoher medizinischer Bedarf und ein mangelnder Zugang zu hochwertigen ACT-Präparaten über staatliche und/oder private Gesundheitseinrichtungen.

DEM ERREGER IMMER EINEN SCHRITT VORAUSS

Malaria ist eine parasitäre Erkrankung. Ihrer Natur gemäss passen sich die Parasiten kontinuierlich Veränderungen an, und es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie Resistenzen gegen Therapien entwickeln.

„Es ist sehr wichtig, dem Parasiten immer einen Schritt voraus zu bleiben und innovative Therapien herauszubringen, damit die Anstrengungen, die Krankheit zu eliminieren, Erfolg haben“, erklärte Dr. Thierry Diagana, Leiter des Novartis Institute for Tropical Diseases in Singapur.

Obwohl die Wirksamkeit von ACT-Präparaten im Allgemeinen noch nicht eingeschränkt ist, zeigten Studien in Südostasien erste Anzeichen einer verzögerten Reaktion auf die Behandlung. Die Patienten werden zwar noch geheilt, aber der Heilungsprozess dauert länger.

Novartis arbeitet an einem neuen Durchbruch im Kampf gegen die Krankheit, an der alle 60 Sekunden ein Kind stirbt. „Wir freuen uns ganz besonders über unsere beiden neuen Arzneimittelkandidaten. Im Fall einer erfolgreichen Entwicklung wären sie seit vielen Jahren die ersten neuen Malaria-Medikamente, die nicht zur Artemisinin-Klasse gehören und eine völlig neue Option zur Behandlung der Krankheit darstellen“, fügte Diagana hinzu.

Der erste Wirkstoff mit der Bezeichnung KAE609 befindet sich zurzeit in Phase II der klinischen Prüfung. Es handelt sich um ein

Molekül aus der Substanzklasse der Spiroindolone, das Malaria-Parasiten schnell und wirksam abtötet.

Schon 2011 hatten Wissenschaftler von Novartis die Entdeckung einer neuen Klasse von Wirkstoffen mit zweifacher Wirkungsweise bekanntgegeben. Diese sogenannten Imidazolopiperazine (IZP) greifen den Erreger in beiden Stadien seines Reproduktionszyklus an – in der Leber und in den Erythrozyten. Nach Ansicht der Wissenschaftler müssen künftige Malaria-Medikamente sowohl im Blut- als auch im Leberstadium wirksam sein. Der führende Kandidat des IZP-Programms von Novartis wird zurzeit in klinischen Studien der Phase I untersucht.

DOPPELTE KRANKHEITSLAST

In Entwicklungsländern fordern zwar nach wie vor Infektionskrankheiten die meisten Menschenleben, doch das Krankheitsmuster verändert sich. Die Länder südlich der Sahara leiden angesichts der zunehmenden Prävalenz nicht übertragbarer Krankheiten unter einer „doppelten Krankheitslast“. Daten deuten darauf hin, dass Afrika weltweit die höchste Zahl der Neuerkrankungen von Bluthochdruck verzeichnet. So ist davon auszugehen, dass die Zahl der Schlaganfälle in den kommenden Jahren epidemische Ausmasse annehmen wird.

Physische Barrieren wie mangelnde Transportmöglichkeiten erschweren Millionen von Afrikanern den Zugang zur Gesundheitsversorgung. Ein weiteres wesentliches Hindernis stellen die begrenzten Kapazitäten und Kompetenzen der Gesundheitssysteme dar. In Afrika stehen 10 000 Patienten zwei Ärzte und neun Krankenhausbetten zur Verfügung, in Europa sind es 33 Ärzte und 62 Betten. Mangelnde epidemiologische Daten wirken sich zudem nachteilig auf Planung und Zuteilung von Ressourcen durch die öffentlichen Gesundheitssysteme aus.

Der Mangel an Spezialisten ist sogar noch dramatischer. In Sambia sind schätzungs-

weise 900 Ärzte für die Gesundheitsversorgung einer Bevölkerung von 13 Millionen Menschen zuständig. Nur jeder siebte Arzt in Sambia verfügt über eine Facharztausbildung.

Durch Investitionen in die Bewusstseinsbildung, die Früherkennung und eine bessere frühzeitige Behandlung bietet Novartis Plattformen zum Ausbau der Kapazitäten an. Diese Initiativen sind nicht nur auf Ärzte, sondern auch auf Pflegekräfte oder Gesundheitspersonal der Gemeinden ausgerichtet.

„Unsere wichtigste Aufgabe in diesem Bereich ist die Entdeckung neuer Medikamente. Aber um effizient zu sein, müssen wir auch Schulungsmassnahmen anbieten und den Patienten die existierenden Medikamente zugänglich machen, die für sie geeignet sind“, erklärte Prof. Dr. Mark C. Fishman, Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

„Wir bieten Wissenschaftlern aus Entwicklungsländern an den NIBR-Forschungszentren in Basel, Schweiz, und in Cambridge, Massachusetts, in den USA Schulungen an. Ausserdem beteiligen sich einige unserer eigenen Wissenschaftler aktiv an Schulungen in Entwicklungsländern“, fügte Fishman hinzu. „Dies ist ein sehr wichtiger Bestandteil der Bemühungen, das Fachwissen in diesen Regionen aufzubauen und die dortigen Wissenschaftler zu ermutigen, mit uns zusammenzuarbeiten.“

Novartis unterstützt afrikanische Medizinwissenschaftler, die an einem Master-Studiengang in klinischer Epidemiologie an der Universität Stellenbosch in Kapstadt, Südafrika, teilnehmen. Die Prävalenz bedeutender nicht übertragbarer Krankheiten in Ländern und Gemeinden ist schwer zu beurteilen. „Derzeit sind diese Daten so gut wie nicht verfügbar“, bemerkte Dr. Patrice Matchaba, weltweit verantwortlicher Leiter Development Operations in der Division Novartis Pharmaceuticals.



Im Rahmen des Master-Studiengangs lehrt ein Wissenschaftlerteam von Novartis an der Universität Stellenbosch verschiedene Fächer, die von der Epidemiologie über Modellierung und Simulation bis hin zu spezialisierter pharmazeutischer Statistik reichen.

Derzeit nehmen 30 Studenten aus verschiedenen Ländern an dem Studiengang teil. „Diese Studenten sind in keiner Weise an Novartis gebunden“, betonte Matchaba. „Wir gehen davon aus, dass die meisten nach Hause zurückkehren, Positionen bei den Gesundheitsministerien ihrer Länder finden und damit beginnen werden, die so dringend benötigten epidemiologischen Daten zu erfassen und bereitzustellen.“

WISSENSCHAFTLER DER NÄCHSTEN GENERATION

Novartis hatte 2011 ein Programm unter dem Namen „Next Generation Scientist“ ins Leben gerufen, um die Arzneimittelentdeckung und die klinische Forschung in Entwicklungsländern zu unterstützen. Im Rahmen des Programms arbeiteten im vergangenen Jahr 21 Praktikanten aus zehn Ländern, unter anderem aus Brasilien, Vietnam, Äthiopien und Südafrika, drei Monate unter Anleitung von Novartis Wissenschaftlern in Basel.

Bei den Praktikanten handelt es sich um Hochschulabsolventen und angehende Wissenschaftler im Postgraduiertenstudium. Die Praktikanten arbeiten an Projekten der Wirkstoffforschung und der klinischen Forschung mit. Durch die Interaktion zwischen Mentoren und Praktikanten erhalten Wissenschaftler von Novartis die Gelegenheit, mehr über die Probleme der Gesundheitsversorgung in den verschiedenen Regionen der Erde zu erfahren.

Das Programm versinnbildlicht die Partnerschaften zwischen afrikanischen Forschungsinstituten und dem Privatsektor. Zu den ersten beiden Praktikantengruppen zählte jeweils ein Wissenschaftler vom Drug Discovery and Development Centre (H3-D) der Universität Kapstadt, Südafrika. Das H3-D

ist das erste ganzheitliche afrikanische Institut für Arzneimittelforschung und -entwicklung.

Prof. Dr. Kelly Chibale, Direktor des H3-D, suchte in enger Zusammenarbeit mit Novartis Projekte für Praktikanten aus, die zur Schliessung lokaler Technologie- und Qualifikationslücken beitragen. „Das Programm Next Generation Scientist ist nicht nur für die einzelnen Praktikanten interessant, es dient uns auch als Grundlage für den Aufbau einer Institution“, so Chibale.

Er betonte, wie wichtig es sei, ein Problem anzugehen, das die afrikanische Wissenschaft schon seit langem belastet habe. „Wie sinnvoll ist es, einfach Leute zu Novartis oder auf europäische Universitäten zu schicken, ohne zu Hause die notwendige Kontinuität zu bieten? Die Praktikanten, die zum H3-D zurückkehren, arbeiten am selben Projekt weiter und zum Teil mit einer ähnlichen technischen Infrastruktur wie bei Novartis.“

Die Beziehung zu Novartis wurde mit der Schaffung des „Global Health Sabbatical“-Programms durch die NIBR noch vertieft. Im Rahmen dieses Programms verbringen Wissenschaftler von Novartis während ihres Sabbaticals einige Wochen am H3-D in Südafrika.

„Die Wissenschaftler von Novartis können in unserem Zentrum mehr Menschen als nur einen Praktikanten schulen. Durch die Arbeit in unserem Umfeld – mit unserer Infrastruktur – verstehen sie unsere Situation besser und können uns besser beraten“, erklärte Chibale. „Es geht hierbei um den Aufbau nachhaltiger Programme und Beziehungen, um von den Erfahrungen anderer zu lernen.“

KOMPETENZZENTRUM

Seit 2009 arbeitet Novartis mit dem Kenyatta National Hospital in Nairobi, Kenia, zusammen, um ein Kompetenzzentrum für Nierentransplantationen zu errichten. Die zunehmende Zahl der Neuerkrankungen an Diabetes und Bluthochdruck sowie die unzureichenden Behandlungsmöglichkeiten für beide

Erkrankungen führen zu einem drastischen Anstieg von Nierenerkrankungen im Endstadium.

In Kenia besteht ein gravierender Mangel an Dialysegeräten und Behandlungszentren. Der Zugang zur Dialyse ist wohlhabenden Patienten vorbehalten, die oft auch die Möglichkeit haben, für eine Nierentransplantation ins Ausland zu reisen. Der Bedarf ist immens und dürfte weiter wachsen. Transplantationen vor Ort könnten den Druck auf die lokalen Dialysekapazitäten etwas verringern.

Das Projekt namens Interlife umfasst die Schulung kenianischer Ärzte in Spanien und vor Ort im Kenyatta National Hospital unter der Aufsicht von spanischen Transplantationspezialisten. Die ersten beiden freiwilligen Ausbilder waren Dr. Antonio Alcaraz, Leiter der Abteilung für Urologie am Hospital Clinic de Barcelona, und Dr. Federico Oppenheimer, Leiter der Nephrologie-Einheit am selben Krankenhaus. „So bedeutend ihre bisherigen Beiträge zur Entwicklung der Transplantation in Spanien auch waren, bei diesem Projekt erkannten sie, welche enormen Auswirkungen ihre Arbeit auf die öffentliche Gesundheit in einem Entwicklungsland haben könnte“, so Maria Sotomayor Ruiz, eine Mitarbeitende von Novartis in Spanien und Projektmanagerin der Interlife-Initiative.

Heute führt das Kenyatta National Hospital etwa 30 Nierentransplantationen pro Jahr durch. Mehr als ein Dutzend spanischer Ärzte haben sich Alcaraz und Oppenheimer als Mentoren angeschlossen.

Novartis plant, das Interlife-Programm mit Unterstützung von Transplantationspezialisten aus Brasilien im Jahr 2013 auf Nigeria auszuweiten. Dabei kommt Novartis für die Reisekosten von und nach Brasilien sowie die Auslagen der Ärzte auf, die selbst keine Vergütung erhalten. „Die Ärzte aus Brasilien, die unser Programm in Nigeria unterstützen, möchten Afrika kennenlernen und dabei helfen, den enormen Versorgungsbedarf der Menschen zu decken. Die Teilnahme an einer

Zusammenarbeit ausserhalb des eigenen Landes ist eine Bereicherung – letztendlich profitieren alle davon“, betonte Dr. Dr. Nathalie Cretin, Regional Medical Director bei Novartis Pharmaceuticals.

DIVISIONSÜBERGREIFENDE INITIATIVEN

Mark Fishman war die treibende Kraft hinter den Initiativen in Sambia, die Patienten mit Asthma, Bluthochdruck und rheumatischer Herzkrankheit einen besseren Zugang zur Versorgung ermöglichen sollen.

Während eines Besuchs am Lehrkrankenhaus der Universität in Lusaka, der Hauptstadt des Landes, stellte Fishman 2010 fest, dass die Diagnose und die Behandlung von Asthma dort nicht den internationalen Standards entsprachen. Ein Grund dafür war eine tiefsitzende kulturelle Aversion gegen die Anwendung inhalativer Arzneimittel: Viele Patienten assoziierten die Inhalationstherapie mit illegalen Narkotika und hatten Angst, abhängig zu werden.

Sandoz, die Division für Generika, war bereit, Medikamente zu spenden. Doch die Gesundheitsbehörden bestanden darauf, eine epidemiologische Studie durchzuführen, um das Vorkommen von Asthma in Sambia zu belegen. Diese Studien werden in Kürze abgeschlossen, wobei die bisherigen Ergebnisse eine hohe Prävalenz von Asthma in Sambia bestätigen.

Parallel zu den laufenden epidemiologischen Studien starteten Novartis und das Lehrkrankenhaus der Universität von Lusaka die Schulungsinitiative „Zambora“, die auf dem Vorbild des Projekts Interlife in Kenia beruht. 2011 und 2012 reiste eine grosse Gruppe von Asthma-Spezialisten aus Spanien nach Sambia, um an elf Primärversorgungszentren in Lusaka je drei Workshops pro Jahr zu unterstützen. Die Workshops vermitteln grundlegende Informationen über die Krankheit, die Diagnose und den Umgang mit Asthma. Ausserdem besuchten medizinische Fachkräfte aus Sambia zur weiteren Ausbildung fünf Krankenhäuser in Spanien.

Mittlerweile wurden die Inhalationstherapien durch die Behörden zugelassen, und Novartis erklärte sich bereit, die Medikamente für die ersten 18 Monate des Zambora-Programms zu spenden und anschliessend ohne Gewinn zur Verfügung zu stellen.

Die Schulungsprogramme sollen auch im Jahr 2013 fortgesetzt werden. Novartis und das Lehrkrankenhaus der Universität von Lusaka planen zudem die Durchführung einer Prüfung, um Verbesserungen bei Diagnose und Behandlung beurteilen zu können.

Neben diesen Initiativen veranstalteten Ärzte der NIBR 2012 Schulungen zur Diagnose und Behandlung von Bluthochdruck in Sambia.

Inzwischen hat Fishman eine weitere Krankheit ins Auge gefasst: In Sambia ist die rheumatische Herzkrankheit eine der häufigsten Todesursachen bei 5- bis 15-jährigen Kindern bzw. Jugendlichen. Diese in den Industrieländern so gut wie unbekannt Krankheit lässt sich mit Antibiotika leicht kontrollieren. „Bei Kindern kann diese Krankheit nach einer Halsentzündung auftreten. Sie ist mit einer einzigen Penicillin-Injektion zu behandeln, doch Penicillin ist in Sambia nicht allgemein verfügbar“, erklärte Fishman.

Die Gesundheitsbehörden verlangten auch in diesem Fall eine epidemiologische Studie zum Nachweis für die Prävalenz der Erkrankung. Die Wissenschaftler der NIBR entwickeln in Zusammenarbeit mit lokalen Ansprechpartnern das Studiendesign, während Sandoz das Penicillin zur Verfügung stellen wird. „Wir sind davon überzeugt, dass es uns durch diese Zusammenarbeit gelingen wird, die rheumatische Herzerkrankung in Sambia zu eliminieren“, so Fishman.

NOVARTIS PROGRAMME FÜR EINEN BESSEREN ZUGANG ZUR GESUNDHEITSVERSORGUNG 2012

Forschung und Entwicklung Programm	Strategisches Ziel	Vollzeitstellen-äquivalente ¹	Wert ² (USD Millionen)
Novartis Institute for Tropical Diseases	Entdeckung und Entwicklung wirksamer und erschwinglicher Therapien für wichtige Tropenkrankheiten, wie Malaria, Denguefieber und Afrikanische Schlafkrankheit	104	15,7
Novartis Vaccines Institute for Global Health	Entdeckung und Entwicklung wirksamer und erschwinglicher Impfstoffe gegen in den Entwicklungsländern vorherrschende Infektionskrankheiten, wie Typhus	34	7,7
Novartis Institutes for BioMedical Research: Programme zur Bekämpfung vernachlässigter Krankheiten	Entdeckung und Entwicklung neuartiger und erschwinglicher Therapien für in den Entwicklungsländern vorherrschende Infektionskrankheiten, wie Chagas-Krankheit, Leishmaniose und infektiöser Durchfall	47	10,6
Total		185	34,0

Patientenhilfe Programm	Strategisches Ziel	Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert ³ (USD Millionen)
Novartis Patient Assistance Foundation, Inc.	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne private oder staatliche Versicherung für ihre verschreibungspflichtigen Medikamente (USA)	100,0	500,0
Glivec Patientenhilfe	Gewährleistung des Zugangs zu <i>Glivec</i> – wo nötig und möglich – für Patienten mit seltenen Krebsarten, die sich das Medikament nicht leisten können	52,3	1 036,2
<i>Tasigna</i> Patientenhilfe	Ausweitung des Zugangs zu <i>Tasigna</i> für Patienten mit seltenen Krebsarten durch Novartis Oncology Access	3,1	92,3
<i>Exjade</i> Patientenhilfe	Ausweitung des Zugangs zu <i>Exjade</i> auf mehr Patienten mit Thalassämie und Sichelzellanämie, breitere geografische Streuung	6,4	26,0
Alcon Gesundheitsmissionen ⁴	Versorgung von mobilen Ärzteteams mit Alcon Produkten	712,2	41,2
Alcon Patientenhilfe USA	Unterstützung von bedürftigen Patienten mit Alcon Produkten	19,4	17,9
Malaria/ <i>Coartem</i>	Bereitstellung von <i>Coartem</i> ohne Gewinn zur Anwendung im öffentlichen Sektor	99 799,9	281,7
Lepra (WHO)	Beitrag zur weltweiten Eliminierung von Lepra durch Bereitstellung von Kombinationstherapien (Multi-Drug Therapy, MTD) an alle Patienten durch die WHO	266,1	4,8
Tuberkulose	Bereitstellung von Tabletten (Fixkombinationen) für alle erwachsenen Patienten der Kategorien I und III in Tansania	97,3	2,5
Fasziolose/ <i>Egaten</i> ⁵	Kostenlose Bereitstellung von <i>Egaten</i> zur Behandlung von Fasziolose und Paragonimiasis	178,5	0,1
Katastrophenhilfe (Medikamentenspenden)	Unterstützung von Hilfsorganisationen, damit diese Erste Hilfe leisten können ³	–	0,2
Total		101 235,2	2 002,9

Stärkung der Gesundheitssysteme Programm	Strategisches Ziel	Vollzeitstellen-äquivalente ¹	Erreichte Menschen (in Tausend) ⁶	Erreichte Patienten (in Tausend)	Wert ² (USD Millionen)
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung	Verbesserung des Zugangs zu hochwertiger Gesundheitsversorgung und Sozialeistungen für Menschen in Entwicklungsländern durch Projektarbeit, Think-Tanks und Dialog mit den Stakeholdern	7	4 649,3	–	10,6
Novartis Programme zum Aufbau von Forschungs-kompetenzen	Ausbildung der nächsten Generation von Wissenschaftlern und Klinikern sowie Verbesserung der Forschungsinfrastruktur in den Entwicklungsländern	4	0,5	–	3,5
Soziale Geschäftsmodelle ⁷ : Arogya Parivar, Familia Nawiri	Verbesserung des Zugangs armer Menschen zu Gesundheitsversorgung und Medikamenten in Dörfern in Entwicklungsländern	563	2 565,9	248,1	–
Total		574	7 215,7	248,1	14,1
Gesamtsumme		759	7 215,7	101 483,3	2 051,0

¹ Vollzeitstellenäquivalente und Zulieferer

² Betriebskosten

³ Grosshandelserwerbskosten (WAC) zuzüglich Logistikkosten für einige Programme

⁴ Handelswert für chirurgische Produkte

⁵ Herstellungskosten

⁶ Über Schulungen und Dienstleistungen

⁷ Über Schulungen erreichte Menschen

Nähere Angaben, aktuelle Informationen und Details der Berechnungsmethodik zu den Programmen für eine bessere Gesundheitsversorgung sind unter www.novartis.com/access zu finden.



CORPORATE RESPONSIBILITY: WICHTIGE ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2012 SOWIE WICHTIGE ZIELE FÜR 2013

ZUGANG ZU ARZNEIMITTELN

Ziele 2012

Abschluss der Einführung von *Coartem* und *Coartem Dispersible* im Rahmen der ersten Phase der Affordable Medicines Facility – Malaria (AMFm). Weitere Ausdehnung des Zugangs zu *Coartem* und *Coartem Dispersible* in ausgewählten, von Malaria betroffenen Ländern.

Verbesserung der Lieferketteneffizienz von „Arogya Parivar“ für abgelegene Dörfer durch die Ernennung direkter Verteiler.

Forschung und Entwicklung

Beginn von Studien der Phase IIa zum Nachweis des Wirkkonzepts von KAE609 (früher NITD609) und der Phase I mit KAF156. Prozessentwicklung für einen Impfstoff gegen nicht typhöse Salmonellen. GMP-Pilotproduktion des Impfstoffs gegen *Shigella*.

Ergebnisse 2012

Dem öffentlichen Sektor und im Rahmen der ersten Phase von AMFm wurden über 95 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* zur Verfügung gestellt, einschliesslich 55 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem Dispersible*. In neun von Malaria betroffenen Ländern wurde der Zugang zu *Coartem* und *Coartem Dispersible* über den Privatsektor weiter ausgedehnt.

80 Gebiete von „Arogya Parivar“ (30%) wurden über Direktverteiler aus Lagern von Novartis Indien beliefert. Damit wurden der Service und die Verfügbarkeit der Medikamente in abgelegenen Gegenden verbessert.

Erfolgreicher Abschluss einer klinischen Studie zum Nachweis des Wirkkonzepts von KAE609, einem Wirkstoff aus der Klasse der Spiroindolone gegen Malaria. Klinische Studien der Phase II gegen *Plasmodium falciparum* und *Plasmodium vivax* laufen. KAF156, ein Wirkstoff aus der Klasse der Imidazolopiperazine gegen Malaria, der gegen Leber- und Blutstadien des Parasiten wirksam ist, wurde bei Patienten getestet; klinische Studien der Phase I zum Nachweis des Wirkkonzepts wurden eingeleitet. Für einen Impfstoff gegen nicht typhöse Salmonellen wurde ein Prozess im Labormassstab entwickelt. In vorklinischen Studien erwies sich der Prototyp als wirksam gegen die zwei wichtigsten Serogruppen in Afrika. Für den Impfstoff gegen *Shigella* wurde ein Prozess zur GMP-Pilotproduktion entwickelt. Ende 2012 wurden Antigene in grossem Massstab gemäss GMP produziert.

Ziele 2013

Weitere Ausdehnung des Zugangs zu *Coartem* und *Coartem Dispersible* über neue Kanäle im Privatsektor in ausgewählten, von Malaria betroffenen Ländern.

Ausweitung des Direktvertriebs auf 50% des Netzwerks. Ausdehnung des Pilotprogramms in Kenia von drei auf 20 Gebiete, die 1 000 Dörfer umfassen. Erweiterung des Portfolios auf 15 Medikamente und damit vier weitere Therapiebereiche. Ausweitung des Pilotprogramms in Vietnam von vier auf 20 Gebiete. Start von Pilotprogrammen in Indonesien, Nigeria und Ghana.

Erfolgreicher Abschluss der klinischen Studie zum Nachweis des Wirkkonzepts von KAF156. Identifikation einer neuen Substanz für vorklinische Untersuchungen zur Eliminierung von Leberstadien von *Plasmodium vivax*. Fortsetzung der klinischen Studien der Phase II mit KAE609 gegen *Plasmodium falciparum* und *Plasmodium vivax*.

PARTNERSCHAFTEN

Ziele 2012

Zusammenarbeit mit wichtigen Patientengruppen, um Massnahmen von Regierungen und Arbeitgebern zur Frühdiagnose und Behandlung von COPD in Gang zu bringen. Zusammenarbeit mit MS-Patientengruppen zur Verbesserung der Standards für Diagnose und Therapiemanagement von MS. Unterstützung und Förderung einer besseren Schulung von Pflegepersonal für Diabetiker. Nachverfolgung der vereinbarten Massnahmen zur Konsolidierung globaler Fürsprecher-Initiativen für Gichtpatienten.

Ergebnisse 2012

Schärfung des Bewusstseins politischer Entscheidungsträger für COPD durch die Umfrage „COPD Uncovered“, die von der COPD Foundation (Patientengruppe), von Education for Health (Pflegerorganisation) und vom IHPM (Arbeitgeberorganisation) unterstützt wurde. Mitwirkung der europäischen MS-Patientengruppe an der Koordination von MS Nurse PRO, einem Lehrplan für die Ausbildung von Pflegekräften in der EU. Bekanntgabe der Ergebnisse eines von der IDF Europe (Diabetes-Stiftung) geleiteten Schulungsworkshops für Diabetes-Pflegekräfte im Rahmen eines europäischen Symposiums zum diabetischen Makulaödem der Foundation of European Nurses in Diabetes (FEND). Erste Beratung der Fürsprechergruppen für Gichtpatienten, die Unterstützung für einen besseren Zugang zu neuen Therapien benötigen.

Ziele 2013

Zusammenarbeit mit der Patientengemeinschaft, um die Einstellung gegenüber COPD und deren Verständnis zu verbessern. Anregung einer besseren Aufklärung und Schulung über dermatologische Krankheiten wie Psoriasis. Unterstützung der Global Heart Failure Coalition, um zu einem besseren Verständnis von Krankheitslast, wirtschaftlichen Auswirkungen und Behandlungsmöglichkeiten beizutragen. Verbesserung des Verständnisses, was es bedeutet, mit MS zu leben, und Unterstützung der Patienten beim gegenseitigen Austausch. Organisation von Treffen mit Anspruchsgruppen in New York und Genf über die Verbesserung des Zugangs zu hochwertiger Gesundheitsversorgung. Intensivierung der Bemühungen zum Aufbau einer Multi-Stakeholder-Initiative zur Eliminierung von Lepra.

TRANSPARENTE BERICHTERSTATTUNG

Ziele 2012

Freigabe der „Communication on Progress 2011“ des UN Global Compact (UNGC). Veröffentlichung des GRI-Berichts von Novartis 2011 mit hohem Application Level. Konsequente Aktualisierung der Online-Mitteilungen zur sozialen Verantwortung des Unternehmens.

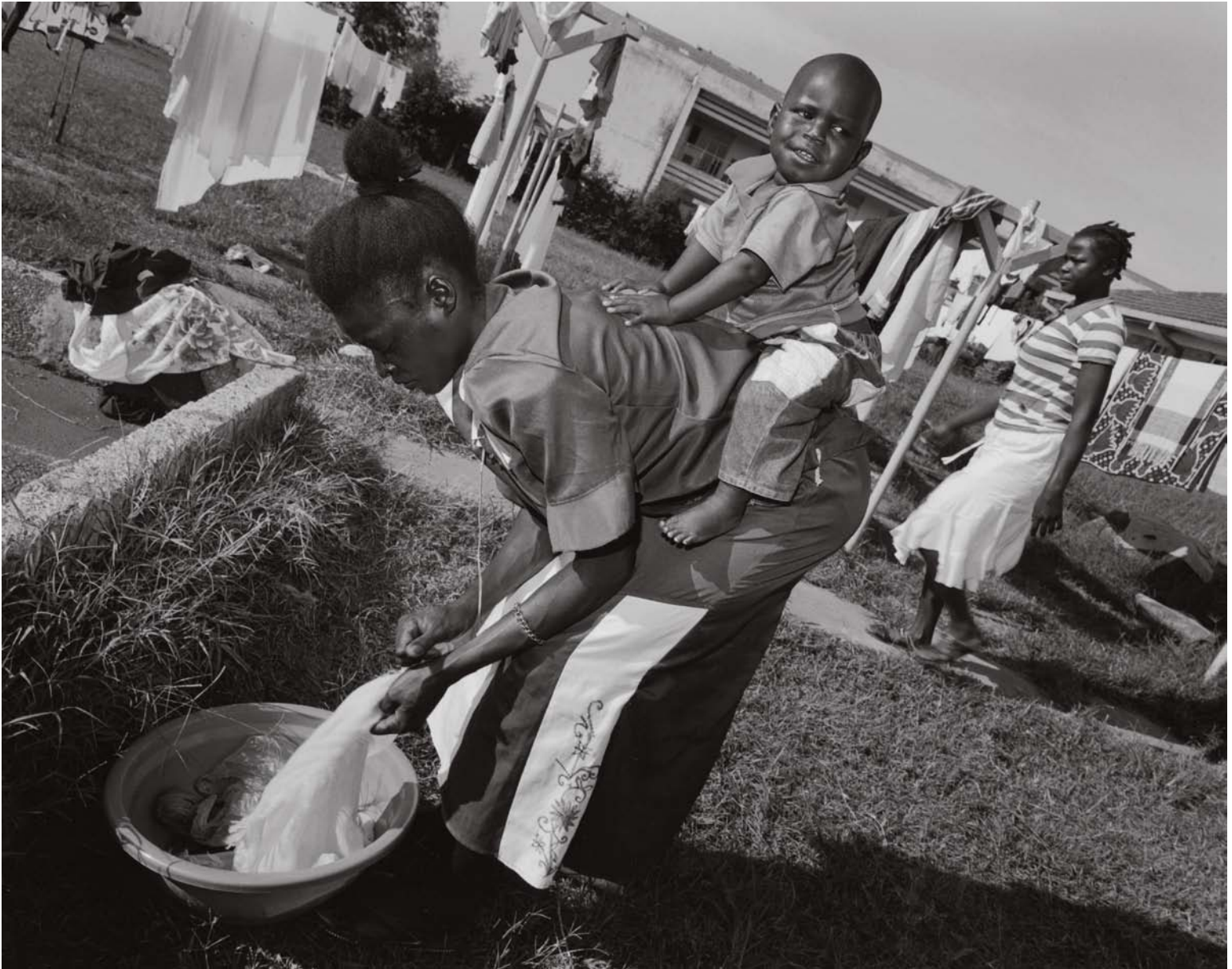
Ergebnisse 2012

Veröffentlichung der „Communication on Progress 2011“ des UNGC im März 2012. Der GRI-Bericht 2011 von Novartis erhielt Application Level A+.

Ziele 2013

Durchführung einer Wesentlichkeitsbewertung der Themen, Risiken und Chancen im Bereich Corporate Responsibility und Berücksichtigung der Ergebnisse bei der Entscheidungsfindung und Planung für 2014.

Eine vollständige Liste der aktuellen Ziele und Ergebnisse von Novartis ist unter www.novartis.com/2013targets abrufbar.



VERANTWORTUNGSBEWUSSTE GESCHÄFTSFÜHRUNG

NACHRICHTEN 2012

Novartis erhält in Branchen-Rankings beste Bewertungen: In den Ranglisten „World's Most Admired Companies“ (Fortune) und „World's Most Respected Companies“ (Barron's) ist Novartis das führende pharmazeutische Unternehmen. Zudem wird Novartis mit dem „SAM Gold Class Award“ ausgezeichnet und ist in den Indizes Dow Jones Sustainability World sowie FTSE4Good vertreten.

Mit der gemeinnützigen Organisation TED, die sich der Verbreitung wertvoller Ideen verschrieben hat, geht Novartis eine Partnerschaft ein, um verschiedene Interessengruppen in die Verbesserung der Gesundheitsversorgung in Afrika einzubinden. Dazu werden auf der Konferenz TEDGlobal in Schottland und am Novartis Campus in der Schweiz Live- und Online-Brainstormings organisiert.

Die 2011 von Novartis ins Leben gerufene „Be Healthy“-Initiative wird auf über 95 Prozent der Mitarbeitenden der Konzerngesellschaften von Novartis ausgeweitet. Sie fördert eine gesunde Lebensweise der Mitarbeitenden und bietet ihnen wichtige Vorsorgeuntersuchungen an.

Die Novartis Energy Excellence Awards zeichnen Projekte aus, die dazu beitragen, die Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf die Umwelt zu verringern. Von den 179 eingereichten Projekten sind mehr als 140 abgeschlossen. Sie führen zu Kosteneinsparungen von USD 21 Millionen und senken die Abfallmenge, den Wasserverbrauch und die CO₂-Emissionen.

Von September bis Dezember 2012 findet vor dem Obersten Gerichtshof Indiens die Verhandlung im Patentstreit zu *Glivec* statt. Novartis will sich Klarheit über das indische Patentrecht verschaffen. Mehr als 95 Prozent der *Glivec* Patienten in Indien erhalten das Medikament im Rahmen des Patientenhilfsprogramms (*Glivec* International Patient Assistance Program) kostenlos.

Novartis setzt sich nicht nur dafür ein, den Zugang zur Gesundheitsversorgung zu verbessern, sondern übernimmt auch auf weiteren Gebieten gesellschaftliche Verantwortung – vom Umweltschutz über die Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeitenden bis hin zu transparenten ethischen Unternehmensstandards und -grundsätzen.

Grundlage der verantwortungsvollen Geschäftsführung bei Novartis ist die Verpflichtung zum Global Compact der Vereinten Nationen, einer Initiative, die sich für Grundwerte in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung einsetzt. Novartis war eines der ersten Unternehmen, die den Global Compact unterzeichneten. Um die Prinzipien der Initiative umzusetzen, legte Novartis konkrete, aktionspezifische Ziele fest, definierte entsprechende Kennzahlen und integrierte deren Messung in bestehende Systeme und Arbeitsabläufe.

Novartis setzt sich im gesamten Unternehmen für Arbeitssicherheit und die

Gesundheit der Mitarbeitenden ein. Das Unternehmen fördert ein hohes Engagement und sorgt für ein positives Arbeitsumfeld. Alle zwei Jahre führt Novartis eine globale Mitarbeiterumfrage durch, um neben Stärken auch Verbesserungsmöglichkeiten zu ermitteln.

Umweltbelastungen zu verringern, vor allem die rigorose Kontrolle von Treibhausgasemissionen und eine effizientere Nutzung von Energie, ist nicht nur für Novartis wesentlich, sondern von entscheidender Bedeutung für die Gesellschaft und künftige Generationen schlechthin. Wir wollen ökologisch nachhaltig wirtschaften und gegenüber involvierten Interessengruppen verantwortlich handeln.

REDUKTION VON TREIBHAUSGASEMISSIONEN

Das Jahr 2012 stand bei Novartis im Zeichen der Energieeffizienz.

Im Jahr 2005 legte die Geschäftsleitung von Novartis ein konzernweites Ziel in Bezug auf Treibhausgasemissionen fest und verpflichtete sich freiwillig, den Vorgaben des Kyoto-Protokolls zu folgen. Diese Selbstver-

pflichtung verlangte bis 2012 eine Senkung der CO₂-Emissionen an den Unternehmensstandorten um 5 Prozent gegenüber dem Stand von 1990. Da Novartis die Energieeffizienz in den vergangenen sieben Jahren beträchtlich verbesserte, erreichte das Unternehmen, kombiniert mit Aufforstungsprojekten, sein Kyoto-Ziel 2012.

Angesichts bedeutender Verbesserungen der Energieeffizienz an europäischen Standorten konnte Novartis auch die von der EU gesetzlich festgelegten Emissionsobergrenzen einhalten. Im Gegensatz zu anderen grossen Unternehmen kaufte Novartis zu diesem Zweck keine Emissionsrechte zu. Zurzeit besitzen die Konzerngesellschaften sogar überschüssige Emissionsrechte.

Novartis verbesserte jedoch nicht nur die Effizienz der Energienutzung im Rahmen der bestehenden Geschäftsaktivitäten und erschloss erneuerbare Energiequellen, wo dies möglich und wirtschaftlich interessant war. Positive Aspekte des Kyoto-Programms von Novartis waren auch die CO₂-Kopen-

sationsprojekte durch Aufforstungen in Argentinien, Mali und China. Die Kohlenstoffbindung durch Bäume, die im Laufe ihres Wachstums CO₂ aufnehmen, ergänzt auf umweltfreundliche Art und Weise die weiteren laufenden Initiativen zur Verringerung der CO₂-Emissionen. Diese Projekte entfalten zudem positive soziale Auswirkungen auf die örtlichen Gemeinden.

Aufforstungsprojekte sind anspruchsvoll. Im Jahr 2012 zerstörte ein Brand rund 23 Hektar der neuen Anpflanzung in Argentinien. In der westafrikanischen Republik Mali pflanzten lokale Bauern Jatropha-Büsche an, die zu erneuerbarem Biokraftstoff verarbeitet werden. Einige der ersten Pflanzungen gingen zugrunde, und die Wiederanpflanzungen kompensierten weniger CO₂ als ursprünglich erwartet.

Trotzdem wurde das Jatropha-Projekt als erstes Agroforstwirtschaftsprojekt anerkannt, das nach dem Voluntary Carbon Standard zertifiziert ist. Die Bauern pflanzen Jatropha zusammen mit Nahrungsmittelpflanzen wie Bohnen, Erdnüssen, Mais oder Sorghum an. Die Jatropha-Büsche dienen nicht nur als Schattenspender und Windschutz, sondern auch als Bodenverbesserer für Nahrungsmittelpflanzen.

„Das Projekt in Mali ist ebenso ein Sozial- wie ein Umweltprojekt. Und unser Projekt in

China verringert nicht nur CO₂-Emissionen, sondern bezieht die Gemeinden vor Ort mit ein und verbessert die Biodiversität“, so Keith Saveal, Leiter Corporate Health, Safety, Environment and Business Continuity bei Novartis.

Novartis hat für 2015 und 2020 neue Ziele zur Reduktion der Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Referenzjahr 2008 festgelegt. Gemessen an der ursprünglichen Kyoto-Verpflichtung sind sie anspruchsvoller. Die grösste Quelle von Treibhausgasemissionen bei Novartis ist die zugekaufte Energie, in erster Linie Strom. Diese Emissionen sind in den neuen Zielen enthalten.

„Unsere Bemühungen um Energieeffizienz und unser Engagement für den Klimaschutz gehen noch weiter“, fügte Saveal hinzu. „Wir wollen künftig noch strengere Selbstverpflichtungen eingehen. Dabei wird es sich um absolute Grössen handeln und nicht nur um Prozentsätze des Umsatzes oder andere relative Ziele.“

Globale Fahrsicherheit

Die Mitarbeitenden von Novartis legen geschäftsbedingt Jahr für Jahr Millionen Kilometer auf öffentlichen Strassen zurück. Verkehrsunfälle trugen 2011 an zweiter Stelle zur Erkrankungs- und Unfallrate (Lost-Time Injury and Illness Rate, LTIR) bei. Dank Programmen

zur Verbesserung der Fahrsicherheit konnte die Zahl der schweren Unfälle, die zu Arbeitsausfällen führen, in den vergangenen Jahren verringert werden.

Die Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA spielte mit der Einführung eines Programms zur Sicherheit im Strassenverkehr 2008 eine Vorreiterrolle. Unter dem Programm namens SAFE Fleet absolvieren die Fahrer Online-Trainings, die sichere Fahrtechniken vermitteln. Die Kennzahlen zu Anzahl und Art der Unfälle, die Beurteilungen der Fahrer und die absolvierten Schulungen werden genau verfolgt. Seit 2008 ging somit die Zahl der Unfälle, an denen Fahrer von Novartis in den USA beteiligt waren, um 38 Prozent zurück.

Im Jahr 2012 baute Novartis die Sicherheitsprogramme für Autofahrer ausserhalb der USA weiter aus. So wurde ein globales E-Learning-Programm für Fahrsicherheit eingeführt, um Tausende Mitarbeitende auf der ganzen Welt noch besser zu schulen. Das Programm beinhaltet Videosequenzen, in denen die Teilnehmenden in realistischen Simulationen ihrer eigenen Strassen und in ihrer eigenen Sprache geschult werden. Jeder Fahrer muss pro Jahr sechs Trainingsmodule abschliessen.

Die Pilotversion des neuen Fahrsicherheitsprogramms wurde von Mitarbeitenden

Mitarbeitende nach Regionen und Segmenten per 31. Dezember¹

	USA		Kanada und Lateinamerika		Europa		Asien/Afrika/Australasien		Total	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Pharmaceuticals	11 352	12 869	4 569	4 557	26 784	26 338	18 563	16 763	61 268	60 527
Alcon	9 472	9 347	1 960	1 794	7 629	7 410	4 813	4 436	23 874	22 987
Sandoz	2 066	1 442	2 618	2 532	16 403	15 595	4 748	4 808	25 835	24 377
Vaccines and Diagnostics	1 553	1 530	116	114	3 931	3 676	791	802	6 391	6 122
Consumer Health	1 880	1 797	1 016	890	3 583	3 567	2 273	2 036	8 752	8 290
Gemeinsam genutzte Dienstleistungen	107	124	9	25	224	281	22	52	362	482
Corporate	274	133	21	25	874	686	73	57	1 242	901
Total	26 704	27 242	10 309	9 937	59 428	57 553	31 283	28 954	127 724	123 686

¹ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende



der Divisionen Pharmaceuticals in Mexiko sowie von Mitarbeitenden von Sandoz in Polen getestet. In beiden Ländern ging die Zahl der Unfälle daraufhin massiv zurück, was zur weiteren Senkung der konzernweiten LTIR im Jahr 2012 beitrug.

„Was die Fahrersicherheit betrifft, erzielen wir weiterhin bedeutende Fortschritte“, unterstrich Saveal. „Auf diese Weise übernehmen wir Verantwortung für unsere Mitarbeitenden, die im Aussendienst tätig sind. Über 10 000 Fahrer haben bisher unsere hochmodernen Fahrsicherheitsprogramme durchlaufen.“

ENTWICKLUNG ERSTKLASSIGER FÜHRUNGSKRÄFTE

Im Jahr 2012 führte Novartis ein neues Führungskonzept ein, um sicherzustellen, dass unsere Führungskräfte über die Fähigkeiten verfügen, die sie in einem zunehmend komplexen Marktumfeld benötigen. Das Rahmenkonzept dient als Ausgangsbasis für Entwicklungsprogramme und bietet den Mitarbeitenden eine klarere Anleitung für ihre persönliche und berufliche Weiterentwicklung.

„Meiner Meinung nach müssen gute Führungskräfte drei Aspekte miteinander in Einklang bringen: Sie müssen sich selbst, ihre Teams und ihr Geschäft führen können“, so Joseph Jimenez, Chief Executive Officer und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

„Eine gute Führungskraft wird nur, wer sich selbst führen kann. Dies setzt Authentizität und ein Bewusstsein dafür voraus, wie sich die eigenen Handlungen auf andere auswirken. Es bedeutet auch, sich ständig selbst herauszufordern, um dazuzulernen und sich weiterzuentwickeln. Es erfordert auch einen unbedingten Willen, hervorragende Ergebnisse zu erzielen. Herausragende Führungspersönlichkeiten handeln zudem stets mit höchster Integrität und führen mutig und demütig zugleich.“

Ein Team zu leiten bedeutet laut Jimenez, andere zu Spitzenleistungen zu inspirieren

und ihnen die dazu erforderlichen Kompetenzen einzuräumen. „Es bedeutet auch, Mitarbeitende und Teams weiterzuentwickeln und zu unternehmensübergreifender Zusammenarbeit zu ermutigen, um gemeinsame Erfolge zu erzielen.“

Die Führung des Geschäfts schliesslich erfordert Überlegungen dazu, wie man sich in seinem Bereich gegen die Konkurrenz behauptet. Dazu gilt es, eine klare Strategie für die Organisation festzulegen und für jede einzelne Funktion entsprechende Ziele zu formulieren, damit die Mitarbeitenden diese Strategie umsetzen können. „Vor allem aber müssen Führungspersönlichkeiten eine eindeutige Richtung für nachhaltiges Wachstum vorgeben und sich an Kunden- und Patientenbedürfnissen orientieren, um Innovationen voranzutreiben“, so Jimenez.

Das Führungskonzept stärkt Verhaltensweisen, von denen nicht nur Führungskräfte, sondern alle Mitarbeitenden von Novartis profitieren. Ein Aspekt gilt der verstärkten Selbstwahrnehmung, um die eigene Wirkung auf andere zu verstehen und um Feedback und Reflexion zur Verfeinerung der eigenen Fähigkeiten zu nutzen. Auf diesen Aspekt sind auch Mentorenprogramme ausgerichtet, die als ergänzendes Instrument für die Entwicklung von Führungskompetenzen und interpersonellen Fähigkeiten dienen.

„Alle Mentorenprogramme bieten die Möglichkeit, über sich selbst zu reflektieren und mehr über sich zu erfahren. Sie vermitteln den Teilnehmenden, wie sie Feedback erbitten und annehmen, aber auch, wie sie dieses Feedback nutzen können, um ihr Verhalten zu ändern“, erklärte Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger, Leiter Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Unsere anhaltende Ausrichtung auf Mentoringaktivitäten unterstreicht unser Bekenntnis zu unseren Mitarbeitenden und fördert persönliche Entwicklung und Engagement.“

CHANGE MANAGEMENT

Führungskräfte spielen auch eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Veränderungen erfolgreich umzusetzen. „Unsere Branche durchlebt zurzeit gewaltige Veränderungen, die Unsicherheit auslösen können“, stellte Jimenez fest. „Doch Veränderungen können auch Raum für bessere Arbeitsweisen und Chancen für Wachstum schaffen. Ich bin davon überzeugt, dass gut gesteuerte Veränderungen eine positive Erfahrung für uns selbst und für all diejenigen sein können, denen wir unsere Dienste anbieten.“

Laut der jüngsten globalen Mitarbeiterumfrage birgt das Veränderungsmanagement bei Novartis noch Verbesserungspotenzial. Beispielsweise können Mitarbeitende von Umfang und Geschwindigkeit der Veränderungen überfordert sein. Im Rahmen der Umfrage wurde der Wunsch laut, in stärkerem Masse Prioritäten zu setzen und die Mitarbeitenden angemessen zu schulen und zu beteiligen.

In verschiedenen Bereichen von Novartis wurde 2012 eine gemeinsame Methode eingeführt, um Veränderungen besser zu verstehen, umzusetzen, zu steuern und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Mitarbeitenden zu verfolgen. Das Modell „ChangeEx“ ist ein strukturierter und personenorientierter Ansatz, der entscheidende Erfolgsfaktoren verdeutlicht. So sorgt etwa eine klare und präzise Beschreibung von zukünftigen Veränderungen für einheitliche Erwartungen. Führungskräfte müssen erklären können, weshalb eine Veränderung nötig ist und welche Folgen es hätte, am alten Zustand festzuhalten. Sie müssen auch die individuellen Aufgaben jedes Einzelnen und den entsprechenden Zeitrahmen dazu eindeutig festlegen. Entscheidend ist auch, dass alle Mitarbeitenden angemessen geschult werden. Wir verfügen mittlerweile über eine Gruppe von Experten für Veränderungsprozesse, die mit Führungskräften und Projektleitern zusammenarbeiten. Sie sollen Verän-

derungsprozesse so steuern, dass jede grössere Veränderung die Wahrscheinlichkeit langfristiger geschäftlicher Vorteile erhöht.

Um weitere Führungskompetenzen aufzubauen, beteiligen sich Jimenez und die Geschäftsleitung von Novartis aktiv an Initiativen zur Förderung künftiger Führungspersonen in schnell wachsenden Märkten. Das von Jimenez unterstützte Programm namens LEAD konzentriert sich darauf, vor Ort Talente zu fördern, die lokale Geschäftskompetenzen mit einer globalen Sichtweise vereinen. Im ersten Jahr war LEAD auf die BRIC-Länder (Brasilien, Russland, Indien und China) ausgerichtet. Im Jahr 2012 wurde das Programm dann auf zehn weitere Wachstumsmärkte ausgeweitet.

Über einen Zeitraum von zwölf Monaten arbeiten die Teilnehmenden unter der Leitung von Mitgliedern der Geschäftsleitung in kleinen Teams an geschäftsentscheidenden Projekten zusammen. Während dieser Zeit erhalten sie intensive Betreuung, Beratung durch Mentoren und zusätzliche Unterstützung für ihre berufliche Weiterentwicklung.

INVESTITIONEN AN DER BASIS

Gleichzeitig investiert Novartis massiv in die Nachwuchsförderung, um in den schnell wachsenden Märkten, insbesondere in der Region Asien/Pazifik und in Lateinamerika, die nächste Generation von kommerziellen und wissenschaftlichen Führungskräften aufzubauen.

Laut Rainer Böhm, Leiter der Region AMAC (Asien, Nahost und Afrika) bei Novartis Pharmaceuticals, wird die Division in den nächsten fünf Jahren mehr als die Hälfte ihres Umsatzwachstums in Schwellenländern erzielen. Um diese Entwicklung voranzutreiben, wurden in den Landesorganisationen der AMAC-Region Wachstumspläne für die kommenden fünf Jahre entworfen, die sich auf „realistische operative Notwendigkeiten“ konzentrieren, wie Rainer Böhm sie nennt. „Die Länder entscheiden, in welchen Sekto-

ren wir vertreten sein müssen, welche Kapazitäten aufzubauen, welche Stellen zu schaffen und welche Talente zu beschäftigen sind.“

Das rasante Wachstum in den AMAC-Ländern beschleunigt den Zeitplan, Novartis Organisationen in Schwellenländern aufzubauen. Diese Organisationen starten oft als Vertretungen und in Kooperation mit lokalen Distributoren. Der Nahe Osten etwa zeichnet sich laut Rainer Böhm durch eine grosse Bevölkerung und einen wachsenden Pharmamarkt aus.

Die Regierung in Saudi-Arabien setzt sich konsequent dafür ein, in Ergänzung zur Öl- und Gasindustrie des Landes eine heimische Pharmaindustrie zu entwickeln. Im Jahr 2012 baute Novartis die lokale Organisation in Saudi-Arabien von einer Vertretung zu einer vollwertigen Landesorganisation der Division Pharmaceuticals auf. Dieser Schritt ist mit erheblichen Investitionen verbunden und erfordert zusätzliche Kompetenzen. Im Rahmen einer Vereinbarung mit der saudischen Regierung wird Novartis den Anteil lokaler Mitarbeitender in der neuen Landesorganisation kontinuierlich erhöhen. Dies unterstreicht das Engagement von Novartis, Beschäftigungsmöglichkeiten zu schaffen und in den Aufbau einer qualifizierten Belegschaft zu investieren.

HOCHMODERNE PRODUKTION

Saudi-Arabien ist kein Einzelfall: Auch bei dem ambitionierten Vorhaben, in der asiatisch-pazifischen Region nationale Gesundheitsindustrien aufzubauen, spielt Novartis eine wichtige Rolle. Dazu zählen unter anderem die 2012 angekündigten Investitionen, die die Beziehungen zwischen Novartis und Singapur weiter stärken sollen.

Die auf Augenheilkunde spezialisierte Division Alcon von Novartis eröffnete in Singapur einen neuen Standort zur Produktion ophthalmologischer Lösungen und Suspensionen. In einem separaten Überein-

kommen vereinbarten Novartis und das Singapore Economic Development Board, die Unterstützung des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) um fünf Jahre zu verlängern. Das in Singapur ansässige Forschungszentrum konzentriert sich auf die Erforschung „vernachlässigter“ Krankheiten. Novartis kündigte 2012 zudem Pläne zum Bau eines modernen biotechnologischen Produktionsstandorts in Singapur an. Die neue Anlage wird ihre Produktion auf die Zellkulturtechnologie konzentrieren und damit die dynamische Expansion dieser Technologie in China und Indien ergänzen.

Die Konzentration von vier Produktionsstandorten in Singapur führte zu einer weiteren Initiative, die Führungskräfte im technischen Betrieb (TechOps) fördert. So soll eine neue Novartis TechOps Academy, die voraussichtlich 2013 startet, talentierten Mitarbeitenden schnellen Zugang zum globalen Technical-Operations-Netzwerk verschaffen. Über einen Zeitraum von fünf Jahren werden die Teilnehmenden zwischen den Standorten in Singapur rotieren, um in vier verschiedenen Produktionsumgebungen – von der Arzneimittelherstellung über Kontaktlinsen bis hin zu neuen Biopharmazeutika – praktische Erfahrungen zu sammeln.

„Unserer Ansicht nach eröffnen sich damit Mitarbeitenden, die eine Laufbahn im technischen Betrieb anstreben, äusserst attraktive Möglichkeiten“, erklärte Christopher Snook, Leiter Group Country Management und Novartis Country President, Singapur. „Wir sprechen oft über unsere Kapazitäten und Kompetenzen auf wissenschaftlichem und geschäftlichem Gebiet. Da die Qualität heute einen derart hohen Stellenwert besitzt, ist es jedoch entscheidend, auch im Produktionsbereich die entsprechenden Fachkräfte aufzubauen.“

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT (GSU) 2012

	Konzern ¹		Pharmaceuticals		NIBR		Alcon ²		Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health ³	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
GSU-Personal	494	487	212	207	32	26	58	66	121	127	36	26	22	24
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR)	0,14	0,19	0,12	0,13	0,01	0,09	0,17	0,33	0,15	0,18	0,09	0,17	0,27	0,21
Gesamtrate der registrierten Fälle (TRCR)	0,45	0,61	0,43	0,54	0,45	0,57	0,57	0,88	0,36	0,52	0,34	0,55	0,50	0,62
Gesamtproduktion (1 000 t)	213	221	33	29	0	0	78	69	85	85	0,2	0,3	17	37
Kontaktwasserverbrauch (Mio. m ³)	17,2	17,1	3,9	4,1	0,6	0,6	2,8	2,7	8,3	8,3	1,1	1,0	0,5	0,4
Energieverbrauch (Mio. GJ)	19,3	19,3	5,4	5,4	1,3	1,3	3,0	2,9	7,5	7,7	1,6	1,5	0,6	0,6
Emissionen														
Gesamtvolumen (Mio. m ³)	17,7	18,0	3,9	4,1	0,6	0,6	2,3	2,4	8,3	8,3	1,3	1,1	1,4	1,5
Chemischer Sauerstoffbedarf, Wasser (1 000 t)	4,0	3,9	0,8	0,7	0	0	0	0	3,1	3,0	0	0	0	0
Schwefeldioxid, SO ₂ (t)	47	71	8,3	3,7	0,4	0,5	2,1	2,1	35	64	0,1	0,1	0,1	0,4
Stickoxid, NO ₂ (t)	294	317	93	102	10	11	50	51	119	129	13	13	10	11
Halogenierte VOCs (t)	110	147	1,0	2,1	6,8	6,8	0	0	102	138	0	0	0	0
Nicht halogenierte VOCs (t)	934	1 071	227	233	27	25	51	65	617	718	1,1	1,1	11	29
Treibhausgase Scope 1, Feuerung und Prozesse (1 000 t)	458	462	130	136	19	17	66	63	183	189	43	39	17	18
Treibhausgase Scope 1, Fahrzeuge (1 000 t)	174	192	88	101	0,1	0,1	40	47	27	27	4,2	4,2	7,1	7,8
Treibhausgase Scope 2, zugekaufte Energie (1 000 t)	1 019	1 049	213	220	80	79	263	265	330	353	95	91	38	41
Betriebliche Abfälle														
Haus- und Gewerbeabfälle, nicht recycelt (1 000 t)	41	48	6,7	7,3	1,6	1,6	5,3	6,1	8,4	8,8	16	21	3,0	3,6
Sonderabfälle, nicht recycelt (1 000 t)	91	94	63	65	1,2	1,2	0,8	0,9	23	23	1,2	1,3	1,9	2,2
Haus- und Gewerbeabfälle, recycelt (1 000 t)	53	48	13	12	1,4	1,4	12	13	22	17	1,6	1,9	2,5	3,2
Sonderabfälle, recycelt (1 000 t)	94	87	20	20	0	0	5,3	2,4	68	64	0,1	0,1	0	0

¹Angaben zum Novartis Konzern schliessen Corporate-Funktionen ein.

²Angaben zu Alcon schliessen CIBA Vision, bisher Teil von Consumer Health, ein.

³Angaben zu Consumer Health schliessen Animal Health und OTC ein.

Weitere Informationen zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt bei Novartis finden sich unter www.novartis.com/hse2012





ASSURANCE-BERICHT ('INDEPENDENT ASSURANCE REPORT') ZUR BERICHTERSTATTUNG 2012 DER NOVARTIS ZUR CORPORATE RESPONSIBILITY

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

Wir haben eine Überprüfung mit eingeschränkter Sicherheit (limited assurance) bezüglich des in der Folge genannten Untersuchungsgegenstands im Zusammenhang mit der Berichterstattung 2012 der Novartis AG und ihrer konsolidierten Tochtergesellschaften (Novartis Gruppe) zur Corporate Responsibility durchgeführt.

UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND

Der Untersuchungsgegenstand bezieht sich auf Daten und Informationen zur Berichterstattung der Novartis Gruppe zur Corporate Responsibility für das am 31. Dezember 2012 abgeschlossene Geschäftsjahr mit Beschränkung auf das Folgende:

- Berichterstattungsprozesse hinsichtlich Corporate Responsibility und entsprechender Kennzahlen sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Datenaggregation der Kennzahlen zur Corporate Responsibility
- „Wichtige Kennzahlen zur Corporate Responsibility“ auf Seite 66, Zahlen zu „Novartis Programme für einen besseren Zugang zur Gesundheitsversorgung 2012“ auf Seite 73 sowie „Daten zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) 2012“ auf Seite 82, publiziert im „Geschäftsbericht 2012 der Novartis Gruppe“ (Kennzahlen zur Corporate Responsibility)

KRITERIEN

Die Berichterstattungsprozesse hinsichtlich Corporate Responsibility wurden auf Basis der folgenden gruppeninternen Vorgaben und Richtlinien von Novartis beurteilt:

- Grundsätze der Corporate Citizenship (CC) einschliesslich der CC-Richtlinien und des von Novartis erstellten Verhaltenskodexes.
- Verfahren, mit welchen die Daten zu GSU (Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz) und Corporate Responsibility intern erhoben, verarbeitet und aggregiert werden.

VERANTWORTLICHKEIT UND METHODIK

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

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

VORGEHENSWEISE

Unsere Überprüfung beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- **Evaluation der Anwendung der Konzernrichtlinien**
Prüferische Durchsicht der Anwendung der Novartis Richtlinien zur internen Berichterstattung zur Corporate Responsibility.
- **Befragung des Managements**
Befragung der Mitarbeiter, welche für internes Reporting und Datenerfassung auf Konzern-, Divisions- und lokaler Ebene verantwortlich sind.
- **Beurteilung der Kennzahlen**
Stichprobenweise Überprüfung einer Auswahl von GSU-Kennzahlen bezüglich Vollständigkeit, Richtigkeit, Angemessenheit und Konsistenz.
- **Prüferische Durchsicht der Dokumentation und Analyse relevanter Grundsatzdokumente**
Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis, einschliesslich der Konzerngrundsätze zur Corporate Responsibility, der Management-

und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente zur Berichterstattung.

– Beurteilung der Prozesse und Datenkonsolidierung

Prüferische Durchsicht der Prozesse zur Berichterstattung zur Corporate Responsibility hinsichtlich ihrer Zweckmässigkeit und Beurteilung des Konsolidierungsverfahrens auf Konzernebene.

SCHLUSSFOLGERUNG

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

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher *Raphael Rutishauser*

Peter M. Kartscher

Raphael Rutishauser

Basel, 22. Januar 2013



三物 医



CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

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

INHALT

Einleitung	88
Übersicht über unser Corporate Governance System	90
Unsere Corporate Governance	91
Unsere Aktionäre	93
Unser Verwaltungsrat	96
Unsere Geschäftsleitung	110
Unsere unabhängige Revisionsstelle	116
Weitere Informationen	117

EINLEITUNG

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Die Schweizer Stimmbürger werden am 3. März 2013 in einer Volksabstimmung über die sogenannte Minder-Initiative abstimmen. Wenn sie die Minder-Initiative ablehnen, stimmen sie damit de facto dem indirekten Gegenvorschlag von National- und Ständerat zu, der dann mit grosser Wahrscheinlichkeit rasch in Kraft treten würde. Beide Vorschläge beinhalten bindende Aktionärsabstimmungen über das Vergütungssystem und über die Vergütung von Verwaltungsrat und Konzernleitung, ein Verbot von (oder bindende Aktionärszustimmung über) gewisse ausserordentliche Zahlungen (wie Vorauszahlungen oder „goldene Fallschirme“), jährliche Wiederwahl aller Verwaltungsräte sowie Wahl des Präsidenten des Verwaltungsrats durch die Aktionäre.

Die Minder-Initiative, die sich eigentlich die Stärkung der Aktionärsrechte auf die Fahne geschrieben hat, schränkt diese durch zwingend anzuwendende Vorschriften ein. Ganz anders der indirekte Gegenvorschlag; auch dieser stärkt die Aktionäre, indem er viele Rechte des Verwaltungsrats an die Aktionäre überträgt. Anders aber als die Minder-Initiative werden die Aktionäre nicht bevormundet. So überlässt es der indirekte Gegenvorschlag zum Beispiel den Aktionären, selber zu entscheiden, ob sie bindend oder konsultativ über die Vergütung der Konzernleitung abstimmen wollen, oder ob sie den Präsidenten des Verwaltungsrats selber wählen wollen oder nicht. Zudem vermeidet es der indirekte Gegenvorschlag, gewisse problematische zusätzliche Regeln, die unter der Minder-Initiative zwingend vorgesehen sind, einzuführen. Dazu gehört die Pflicht der Pensionskassen, alle ihre Aktien zur Abstimmung zu bringen, oder die Einführung von Strafbestimmungen (mit Freiheitsstrafen von bis zu drei Jahren). Eine Pflicht der Pensionskassen, alle ihre Aktien zur Abstimmung zu bringen, würde diese in der Praxis zwingen, unbesehen den Abstimmungsempfehlungen von einigen wenigen, sogenannten Proxy-Advisory-Beratergesellschaften zu folgen, was diese Beraterfirmen de facto zu „Super-Aktionären“ machen würde. Aus diesen Gründen ist der indirekte Gegenvorschlag die bessere

Lösung für die Aktionäre als die Minder-Initiative. Dieser gibt den Aktionären dieselben neuen Rechte wie die Minder-Initiative aber schränkt sie nicht in ihrer Gestaltungsfreiheit ein, wie dies die Minder-Initiative tut. Der indirekte Gegenvorschlag ist aber auch die bessere Lösung für die Schweiz. Die Minder-Initiative würde die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz und von Schweizer Unternehmen massiv schädigen. So würde zum Beispiel eine bindende Aktionärsabstimmung über die Vergütung der Konzernleitung es Schweizerischen Unternehmen schwermachen, die besten Manager anzustellen, da diese ja bei der Anstellung nicht wüssten, ob ihr Arbeitsvertrag vom Arbeitgeber überhaupt eingehalten werden könnte. Hinzu kommt, dass der indirekte Gegenvorschlag rasch in Kraft gesetzt werden könnte, was wegen der unvollständigen und unklaren Regeln der Minder-Initiative bei dieser nicht möglich wäre.

Ausserhalb der Schweiz nehmen das Bewusstsein und die Bereitschaft der Aufsichtsbehörden zu, viele Probleme der Corporate Governance zu regeln, auf die Unternehmen seit längerem hinweisen, die es aber bis jetzt nicht auf die „Corporate Governance Traktandenliste“ geschafft haben: Zuerst griff die US-amerikanische Securities and Exchange Commission (SEC) mit ihrem „Concept Release on the U.S. Proxy System“ und danach die Europäische Kommission mit ihrem Grünbuch „EU Corporate Governance Framework“ zahlreiche dieser Fragen auf, darunter die Mängel im Vollmachts- und Weisungssystem, die potenziellen Interessenkonflikte sowie die mangelnde Sorgfalt und Transparenz von Corporate Governance Agenturen („proxy advisory firms“) und das – in den Worten der EU-Kommission – „unangemessene kurzfristige Denken unter Anlegern“.

Was den letzten Punkt anbelangt, so hat im Juli 2012 John Kay, ein Wirtschaftsprofessor der London School of Economics, einen Bericht zum Thema UK-Kapitalmarkt und langfristiges Handeln verfasst. Der Bericht war von der britischen Regierung in Auftrag gegeben worden. Professor Kay kommt in seinem Bericht zum Schluss, dass institutionelle Anleger zur sehr auf kurzfristige Gewinnerzielung fokussiert sind. Das kann Investoren dazu verleiten, langfristig

ausgerichtete Strategien von Unternehmen nicht zu unterstützen oder Hedge Funds zu unterstützen, die zum Ziel haben, auf Unternehmen Druck auszuüben, damit diese auf Kosten des langfristigen Gedeihens des Unternehmens kurzfristig die Gewinne desselben maximieren.

Professor Kay empfiehlt unter anderem, dass finanzielle Anreize von Vermögensverwaltern darauf ausgerichtet sein sollten, in Unternehmen zu investieren, die langfristig erfolgreich sind, und dass finanzielle Anreize von Managern und Vermögensverwaltern, die diesem Ziel widersprechen, eliminiert werden sollten. Er empfiehlt zudem, dass die Kosten der Vermögensverwaltung sowie sogenanntes Securities Lending öffentlich gemacht werden müssten, sowie klarzustellen, dass Verwaltungsräte dem Unternehmen und nicht dessen Aktienkurs gegenüber verpflichtet seien und versuchen sollten, gute Beziehungen zu Aktionären und nicht zum „Markt“ aufzubauen.

Im Mittelpunkt einer guten Corporate Governance stehen ein starker Verwaltungsrat, der die Interessen der Aktionäre und anderer Anspruchsgruppen vertritt, und ein Management, das sich durch Professionalität und Integrität auszeichnet. Diese bilden das Fundament, damit nachhaltiger Wert geschaffen werden kann. Die Grösse, Zusammensetzung und Struktur des Verwaltungsrats lassen sich einfach beschreiben und extern kontrollieren. Schwieriger ist es, darzulegen, dass grundlegende Prozesse wie der Austausch von Informationen oder die Entscheidungsfindung richtig funktionieren. Noch schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, ist es, die Verwaltungsratskultur zu beschreiben, obwohl diese für eine effektive Arbeit von Verwaltungsräten entscheidend ist. Bei Novartis wird eine Atmosphäre gefördert, die es den Verwaltungsratsmitgliedern erlaubt, heikle Fragen zu stellen, abweichende Meinungen zu äussern und sich – dank umfassender Kontakte mit Führungskräften inner- und ausserhalb von Verwaltungsratssitzungen – den unabhängigen Zugang zu Informationen zu sichern. Auch Diversität im Verwaltungsrat ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Verwaltungsrats. Der Verwaltungsrat von Novartis zeichnet sich durch Diversität in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung, geografische Herkunft und interpersonelle Fähigkeiten seiner Mitglieder aus.

ÜBERSICHT ÜBER UNSER CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

VERANTWORTLICHE ORGANE



FÜHRUNGSSTRUKTUR

Die Funktionen von Verwaltungsratspräsident und CEO sind getrennt.

DER VERWALTUNGSRAT

STRUKTUR

Unabhängigkeit: Mit Ausnahme von Dr. Vasella sind alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig. Dr. Vasella wird ab 1. Februar 2013 als unabhängiger Verwaltungsrat gelten.

Verwaltungsratsausschüsse: Der Verwaltungsrat hat bestimmte Aufgaben aus seinem Verantwortungsbereich an die folgenden fünf Ausschüsse des Verwaltungsrats delegiert:

- Chairman's Committee
- Audit and Compliance Committee
- Corporate Governance and Nomination Committee
- Compensation Committee
- Risk Committee

ZUSAMMENSETZUNG

Der Verwaltungsrat von Novartis zeichnet sich durch Diversität in Bezug auf Ausbildung, Erfahrung, geografische Herkunft und interpersonelle Fähigkeiten seiner Mitglieder aus. Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (Seiten 105 bis 108) 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 diese Prozesse „Best Practices“ implementiert. Wichtige Elemente in dieser Hinsicht sind unter anderem die Traktandenliste für die Verwaltungsratsitzungen (gewährleistet, dass sich der Verwaltungsrat mit allen wesentlichen Fragen befasst), die Information des Verwaltungsrats (stellt sicher, dass der Verwaltungsrat von der Geschäftsleitung ausreichende Informationen erhält, um seine Aufsichtsfunktion wahrnehmen und die Entscheidungen treffen zu können, die in seinen Aufgabenbereich fallen) und das Verhalten der Verwaltungsräte (sorgt für einen effizienten und ausgewogenen Entscheidungsprozess).

RECHTE DER AKTIONÄRE

Jede im Aktienbuch eingetragene Aktie von Novartis gewährt eine Stimme an der Generalversammlung. Die Generalversammlung beschliesst und wählt mit der absoluten Mehrheit der an der Generalversammlung vertretenen Aktienstimmen. Eine Mehrheit von zwei Dritteln der an der Generalversammlung vertretenen Aktienstimmen ist für gewisse wichtige Beschlüsse gesetzlich erforderlich.

Aktionäre, die 10% des Aktienkapitals auf sich vereinigen, können die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen, und Aktionäre, die Aktien im Gesamtnennwert von CHF 1 Million halten, können einen bestimmten Verhandlungsgegenstand in die Traktandenliste der Generalversammlung aufnehmen lassen.

Aktionäre haben das Recht, eine Dividende zu erhalten und Vertreter zu ernennen. Ausserdem besitzen sie die weiteren Aktionärsrechte gemäss schweizerischem Recht.

Stimmrechte können nur von Aktionären ausgeübt werden, die im Aktienbuch von Novartis eingetragen sind. Die Eintragung im Aktienbuch schränkt die Handelbarkeit der Novartis Aktien in keiner Weise ein.

Aktionäre, die mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals auf sich vereinigen und auch diejenigen Aktien zur Abstimmung bringen wollen, welche diesen 2%-Grenzwert übersteigen, benötigen dazu eine Genehmigung vom Verwaltungsrat. Diese Genehmigung durch den Verwaltungsrat soll verhindern, dass ein Minderheitsaktionär eine Generalversammlung zum Nachteil der Mehrheit der Aktionäre dominieren kann. Diese Bestimmung ist erforderlich, da viele Aktionäre ihre Aktien gar nicht im Aktienbuch eintragen lassen und folglich nicht abstimmen können und da die Aktionärsbeteiligung an Generalversammlungen in der Schweiz traditionell tief liegt.

UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

GESETZE UND REGELWERKE

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

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

Die Regelwerke der New York Stock Exchange (NYSE) sind auf Novartis anwendbar, soweit diese für ausländische Emittenten gel-

ten. Gegenüber der NYSE ist Novartis verpflichtet, substanzielle Unterschiede ihrer Corporate Governance gegenüber jener von an der NYSE kotierter US-amerikanischer 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;
- Zur Risikoüberwachung hat der Verwaltungsrat ein separates Risk Committee eingesetzt, anstatt diese Verantwortung an das Audit and Compliance Committee zu delegieren;
- Der Präsident des Verwaltungsrats und das Audit and Compliance Committee tragen gemeinsam die Verantwortung für die interne Revisions-Funktion und deren Überwachung; und
- Der Gesamtverwaltungsrat ist 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 umgesetzt (www.novartis.com/corporate-governance).

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

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

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



UNSERE AKTIONÄRE

AKTIEN

AKTIENKAPITAL DER NOVARTIS AG

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt CHF 1 353 096 500, 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 ADS besitzt die im Deposit Agreement aufgeführten Rechte (wie beispielsweise das Stimmrecht und das Recht auf Dividende). Die als Depotstelle der Novartis ADS fungierende JPMorgan Chase Bank, New York, welche die den ADS zugrunde liegenden Aktien hält, ist als Aktionärin im Aktienregister von Novartis eingetragen. Ein ADS ist keine Novartis Aktie und ein ADS-Inhaber ist kein Aktionär von Novartis. ADS-Inhaber üben ihre Stimmrechte aus, indem sie die Depotstelle mit der Ausübung ihrer Stimmrechte beauftragen. Jeder ADS entspricht einer Novartis Aktie.

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

Novartis hat im Jahr 1999 erstmals eigene Aktien erworben. Seither wurden fünf Aktienrückkaufprogramme im Gesamtwert von CHF 19 Milliarden durchgeführt. Die im Rahmen des ersten Rückkaufprogramms erworbenen Aktien wurden nicht vernichtet. Die im Rahmen der anderen vier Rückkaufprogramme erworbenen Aktien wurden demgegenüber vernichtet. Anlässlich der im Februar 2008 abgehaltenen Generalversammlung haben die Aktionäre den Verwaltungsrat ermächtigt, ein sechstes Aktienrückkaufprogramm durchzuführen, um eigene Aktien bis zu einem maximalen Gesamtwert von CHF 10 Milliarden über eine zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zu erwerben. Im Jahr 2008 wurden im Rahmen dieses Programms 6 Millionen Aktien zu einem durchschnittlichen Kurs von CHF 49,42 pro Aktie zurückgekauft und vernichtet. Im

April 2008 wurde das Aktienrückkaufprogramm zugunsten der Schuldentilgung vorübergehend eingestellt. Im Dezember 2010 gab der Verwaltungsrat bekannt, dass das Aktienrückkaufprogramm wieder aufgenommen würde, um eine Verwässerung für die bestehenden Novartis Aktionäre im Zusammenhang mit der vorgeschlagenen Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis zu minimieren. 2010 wurden keine Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms erworben. 2011 wurden 39 430 000 Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms erworben. 2012 wurden keine Aktien im Rahmen des Aktienrückkaufprogramms erworben.

ÄNDERUNG DES AKTIENKAPITALS

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

Zwecks Abschluss der Fusion von Alcon, Inc. in die Novartis AG wurde das Aktienkapital 2011 durch Ausgabe von 108 000 000 voll liberierte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50 um CHF 54 Millionen von CHF 1 318 811 500 auf CHF 1 372 811 500 erhöht.

2012 wurde das Aktienkapital durch Löschung von 39,43 Millionen Aktien, die im Jahr 2011 über die zweite Handelslinie zurückgekauft worden waren, um CHF 19,715 Millionen von CHF 1 372 811 500 auf CHF 1 353 096 500 herabgesetzt.

KAPITALVERÄNDERUNGEN

Jahr	Anzahl Aktien			Änderung in CHF
	per 1. Januar	Änderung in Aktien	per 31. Dezember	
2010	2 637 623 000		2 637 623 000	
2011	2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000	54 000 000
2012	2 745 623 000	-39 430 000	2 706 193 000	-19 715 000

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, Optionscheine oder andere Wertschriften ausgegeben, die Rechte auf Novartis Aktien einräumen, mit Ausnahme der im Rahmen von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zugeteilten Optionen.

AKTIENBETEILIGUNGEN

BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember 2012 folgende registrierte Aktionäre (einschliesslich Nominees und der Depotstelle für ADS) eine stimmberechtigte Beteiligung von mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals von Novartis:¹

- Aktionäre: Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel, Schweiz, 4,0%; Emasan AG, mit Sitz in Basel, Schweiz, 3,3%;
- Nominees: JPMorgan Chase Bank, New York, 11,4%; Nortrust Nominees, London, 3,3%; The Bank of New York Mellon, New York, 5,0%, gehalten durch ihre Nominees Mellon Bank, Everett (3,3%) und The Bank of New York Mellon, Brüssel (1,7%); und
- Depotstelle für ADS: JPMorgan Chase Bank, New York, 11,7%.

¹ Ausgenommen sind 4,1% des Aktienkapitals, das von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften als eigene Aktien gehalten werden.

Gemäss einer bei der Novartis AG eingereichten Offenlegungsmeldung hielt Norges Bank (Central Bank of Norway), Oslo, Norwegen, per 31. Dezember 2012 einen Anteil von 2,3% am Aktienkapital der Novartis AG.

Gemäss bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielt per 31. Dezember 2012 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

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

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

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

KREUZBETEILIGUNGEN

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

VERTEILUNG DER AKTIEN VON NOVARTIS

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

Am 31. Dezember 2012 hatte Novartis ungefähr 161 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre.

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

ANZAHL GEHALTENER AKTIEN

Per 31. Dezember 2012	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1–100	20 133	0,05
101–1 000	95 483	1,58
1 001–10 000	40 581	4,23
10 001–100 000	3 740	3,57
100 001–1 000 000	488	5,23
1 000 001–5 000 000	74	6,06
5 000 001 oder mehr ¹	34	54,01
Total registrierte Aktionäre/Aktien	160 533	74,73
Nicht registrierte Aktien		25,27
Total		100,00

¹ Einschliesslich der oben aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionäre

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

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH ART

Per 31. Dezember 2012	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	96,07	12,08
Juristische Personen	3,84	37,26
Nominees, Treuhänder und Depotstelle für ADS	0,09	50,66
Total	100,00	100,00

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

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH LÄNDERN		
Per 31. Dezember 2012	Aktionäre in %	Aktien in %
Frankreich	2,84	1,31
Deutschland	4,56	3,55
Schweiz ¹	89,15	42,13
Grossbritannien	0,51	2,75
USA	0,32	46,24
Andere Länder	2,62	4,02
Total	100,00	100,00

¹ Ausgenommen sind 4,1% des Aktienkapitals, das von Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften als eigene Aktien gehalten werden

RECHTE DER AKTIONÄRE

STIMMRECHT („EINE AKTIE, EINE STIMME“)

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

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

BESCHLÜSSE UND WAHLEN AN DER GENERALVERSAMMLUNG

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

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

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

WEITERE AKTIONÄRSRECHTE

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

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

REGISTRIERUNG ALS AKTIONÄR

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

Gemäss den Statuten wird kein Aktionär für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen. Der Verwaltungsrat kann auf Antrag hin Ausnahmen gewähren. Ausnahmen sind den unter „Unsere Aktionäre – Aktienbeteiligungen“ aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionären gewährt worden. 2012 beantragte Norges Bank (Central Bank of Norway), Oslo, Norwegen, eine Ausnahme, die vom Verwaltungsrat gewährt wurde.

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

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

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

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

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

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

KEINE HANDELSBESCHRÄNKUNG

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

KONTROLLWECHSEL

KEIN „OPTING-UP“, KEIN „OPTING-OUT“

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

KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Es bestehen keine Kontrollwechselklauseln (darunter auch keine „goldenen Fallschirme“, keine Sonderbestimmungen über die Beendigung von vertraglichen Vereinbarungen, keine Vereinbarungen in Bezug auf besondere Kündigungsfristen oder langfristige Verträge von mehr als zwölf Monaten, keine Verzichte auf Sperrfristen von Optionen, keine kürzeren Anspruchs- oder Sperrfristen und keine zusätzlichen Beiträge an Pensionskassen) zugunsten der Verwaltungsratsmitglieder. In Bezug auf die Mitglieder der Geschäftsleitung wird auf den Abschnitt „Unsere Geschäftsleitung – Verträge mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung“ weiter unten verwiesen.

UNSER VERWALTUNGSRAT

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE



WAHL UND AMTSZEIT

Alle Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln gewählt.

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

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

Vorname, Familienname	Nationalität	Jahrgang	Erstmalige Wahl an GV	Letztmalige Wahl an GV	Ablauf der Amtszeit
Dr. Daniel Vasella	CH	1953	1996	2010	2013
Prof. Dr. Ulrich Lehner	D	1946	2002	2011	2014
Dr. Dimitri Azar	USA	1959	2012	–	2015
Prof. Dr. William Brody	USA	1944	2009	2012	2014
Prof. Dr. Srikant Datar	USA	1953	2003	2012	2015
Ann Fudge	USA	1951	2008	2011	2014
Dr. h.c. Pierre Landolt	CH	1947	1996	2011	2014
Dr. Enrico Vanni	CH	1951	2011	2011	2014
Dr. Andreas von Planta	CH	1955	2006	2012	2015
Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking	D	1952	2003	2012	2015
Marjorie M.T. Yang	CHN	1952	2007	2010	2013
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	CH	1944	1999	2012	2014

QUALIFIKATIONEN DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Das Corporate Governance and Nomination Committee legt die Kriterien für die Auswahl der Verwaltungsratsmitglieder und der Mitglieder der Verwaltungsratsausschüsse fest. Berücksichtigt werden dabei Faktoren wie Fähigkeiten und Wissen, Perspektivenvielfalt, beruflicher Hintergrund, Expertise, Geschäfts- und andere Erfahrung in der Geschäftstätigkeit von Novartis, die Fähigkeit und Bereitschaft, den Aufgaben im Verwaltungsrat und in den Verwaltungsratsausschüssen ausreichend Zeit und Engagement zu widmen, die Frage, wie ein Kandidat/eine Kandidatin aufgrund von Persönlichkeit, Hintergrund, Expertise, Wissen und Erfahrung mit anderen Verwaltungsratsmitgliedern interagieren wird, um so einen effektiven und ausgewogenen Verwaltungsrat zu bilden, sowie die Frage, ob bestehende Verwaltungsratsmitgliedschaften oder andere Positionen des Kandidaten/der Kandidatin zu einem Interessenkonflikt führen könnten.

Die Lebensläufe der Verwaltungsratsmitglieder (Seiten 105 bis 108) 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.

DIVERSITÄT IM VERWALTUNGSRAT

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

Das hat dazu geführt, dass der Verwaltungsrat von Novartis eine hohe Diversität in allen ihren Aspekten ausweist.

AUFGABE DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

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

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

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2012/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden Teilnahme	Webadresse
VERWALTUNGSRAT		9/8,5	
Die wesentlichen Aufgaben des Verwaltungsrats umfassen:	Daniel Vasella ¹	9	Statuten der Novartis AG
– Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns;	Ulrich Lehner	9	
– Festlegen der Organisation und der Corporate Governance;	Dimitri Azar ²	7	Organisationsreglement sowie
– Ernennung, Überwachung und Abberufung wichtiger Führungskräfte und Planung ihrer Nachfolge;	William Brody	9	Satzungen des Verwaltungsrats,
– Festlegen und Überwachen der Finanzplanung, des Rechnungswesens, des Reportings und des Controllings;	Srikant Datar	9	seiner Ausschüsse
– Genehmigung des Jahresberichts und der Konzernrechnung;	Ann Fudge	9	und der Geschäftsleitung
– Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen.	Pierre Landolt	8	der Novartis AG
	Enrico Vanni	9	
	Andreas von Planta	9	http://www.novartis.com/corporate-governance
	Wendelin Wiedeking	9	
	Marjorie M.T. Yang	7	
	Rolf M. Zinkernagel	9	
CHAIRMAN'S COMMITTEE		5/2,5	
Die wesentlichen Aufgaben des Chairman's Committee umfassen:	Daniel Vasella ¹	5	Satzung des
– Behandlung von Angelegenheiten, bevor der Verwaltungsrat eine Entscheidung fällt;	Srikant Datar	5	Chairman's Committee
– Empfehlung der Ernennung wichtiger Führungskräfte zuhänden des Verwaltungsrats;	Ulrich Lehner	5	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Behandlung von Angelegenheiten, die den Verwaltungsrat betreffen und sich zwischen den Sitzungen des Verwaltungsrats ereignen, einschliesslich des Ergreifens nötiger vorläufiger Massnahmen;			
– Genehmigung von Geschäften, wie vom Verwaltungsrat delegiert.			
AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE		6/3	
Die wesentlichen Aufgaben des Audit and Compliance Committee umfassen:	Srikant Datar ^{1,3}	6	Satzung des Audit and
– Überwachung der internen Revision;	Ulrich Lehner ³	6	Compliance Committee
– Beaufsichtigung der externen Revisionsstelle sowie Auswahl der externen Revisionsstelle zwecks Wahlempfehlung zuhänden der Generalversammlung;	Enrico Vanni	6	
– Überwachung der Einhaltung von internen und externen Richtlinien und Gesetzen betreffend die Rechnungslegung und Finanzkontrollen;	Andreas von Planta	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Genehmigung der Quartalsabschlüsse und deren Veröffentlichung;	Wendelin Wiedeking	5	
– 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.			
¹ Vorsitz			
² Seit Februar 2012			
³ „Finanzexperte des Audit Committee“ gemäss den Kriterien der US Securities and Exchange Commission (SEC)			

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2012/ ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer in Stunden Teilnahme	Webadresse
RISK COMMITTEE		4/2	
Die wesentlichen Aufgaben des Risk Committee umfassen:	Andreas von Planta ¹	4	Satzung des Risk Committee
– Sicherstellen, dass Novartis über angemessene und effektive Risikomanagementsysteme und -prozesse verfügt;	Srikant Datar	4	
– Sicherstellung einer risikogerechten Entscheidungsfindung, ohne dass angemessene Risikobereitschaft oder Innovation beeinträchtigt werden;	Ann Fudge	4	http://www.novartis.com/ corporate-governance
– Genehmigung von Richtlinien, Grundsätzen und Prozessen;	Ulrich Lehner	4	
– Gemeinsame Prüfung – mit der Geschäftsleitung, der internen Revision und der unabhängigen Revisionsstelle – der Identifizierung, Priorisierung und Steuerung der Risiken, Zuständigkeiten und Rollen aller Funktionen, die im Risikomanagement involviert sind, sowie des Risikoportfolios und der entsprechenden Risikomanagement-Massnahmen, die das Management getroffen hat.	Wendelin Wiedeking	4	
Das Risk Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
COMPENSATION COMMITTEE		6/2,5	
Die wesentlichen Aufgaben des Compensation Committee umfassen:	Enrico Vanni ¹	6	Satzung des Compensation Committee
– Ausarbeitung und Überprüfung von Vergütungsrichtlinien und -programmen zuhanden des Verwaltungsrats;	William Brody	6	
– Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vergütung;	Srikant Datar	6	http://www.novartis.com/ corporate-governance
– Genehmigung der Anstellungsbedingungen wichtiger Führungskräfte;	Ulrich Lehner	6	
– Festlegen der variablen Vergütung für den CEO, die Mitglieder der Geschäftsleitung und andere wichtige Führungskräfte für das vergangene Jahr;	Marjorie M.T. Yang	4	
– Festlegen der Basisvergütung und der Zielvergütung des CEO, der Mitglieder der Geschäftsleitung und anderer wichtiger Führungskräfte für das kommende Jahr.			
Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
CORPORATE GOVERNANCE AND NOMINATION COMMITTEE		3/2	
Die wesentlichen Aufgaben des Corporate Governance and Nomination Committee umfassen:	Ulrich Lehner ¹	3	Satzung des Corporate Governance and Nomination Committee
– Ausarbeitung und Überprüfung von Corporate-Governance-Prinzipien zuhanden des Verwaltungsrats;	Ann Fudge	3	
– Regelmässige Überprüfung der Statuten im Hinblick auf den Schutz von Aktionärsrechten;	Pierre Landolt	3	http://www.novartis.com/ corporate-governance
– Regelmässige Überprüfung der Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse;	Andreas von Planta	3	
– Jährliche Überprüfung des Unabhängigkeitsstatus der Verwaltungsratsmitglieder;	Rolf M. Zinkernagel	3	
– Überprüfung von Verwaltungsratsmitgliedschaften und Vereinbarungen der Verwaltungsratsmitglieder auf mögliche Interessenkonflikte und Umgang mit Interessenkonflikten;			
– Suche 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.			
Das Corporate Governance and Nomination Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			

¹ Vorsitz



ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

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

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

PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

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

SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATS

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

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

2012 fanden neun Sitzungen des Verwaltungsrats und drei Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder statt. Angesichts der Tatsache, dass ab dem 1. Februar 2013 alle Verwaltungsratsmitglieder unabhängig sein werden, werden keine Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder unter der Leitung des Vizepräsidenten mehr stattfinden.

UNABHÄNGIGKEIT DER VERWALTUNGSRÄTE

Die Unabhängigkeit der Mitglieder des Verwaltungsrats ist ein Schlüsselement der Corporate Governance. Novartis hat entsprechende Unabhängigkeitskriterien festgelegt, die internationalen Best Practice Standards entsprechen. Die letztmals am 14. Dezember 2011 überarbeiteten Unabhängigkeitskriterien sind auf der Website von Novartis abrufbar: <http://www.novartis.com/investors/governance-documents.shtml>

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

An seiner Sitzung vom 12. Dezember 2012 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder, mit Ausnahme von Dr. Vasella, unabhängig sind. Dr. Vasella wird ab 1. Februar 2013 als unabhängiger Verwaltungsrat gelten. Dann läuft die auf Novartis Mitarbeiter anwendbare dreijährige Rückwirkungsfrist ab. (Bis 31. Januar 2010 war Dr. Vasella auch Delegierter des Verwaltungsrats.) Prof. Dr. med. Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Research Foundation (GNF) delegiert. Ebenfalls in den Verwaltungsrat des GNF delegiert wurde Prof. Dr. William Brody. Der Verwaltungsrat ist der Ansicht, dass diese Tätigkeiten Aufsichts- und nicht Beratungscharakter haben und daher weder die Unabhängigkeit von Prof. Zinkernagel noch diejenige von Prof. Brody beeinträchtigen.

BEZIEHUNG DER NICHT EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ZU NOVARTIS

Mit Ausnahme von Dr. Vasella ist oder war in den drei Geschäftsjahren vor 2012 kein anderes Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis AG oder einer anderen Novartis Konzerngesellschaft.

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

LEISTUNGSBEURTEILUNG DES VERWALTUNGSRATS

PROZESS

Der Verwaltungsrat führt jährlich eine Leistungsbeurteilung seiner Arbeit durch. Dazu beurteilt jeder Verwaltungsrat einzeln mittels eines entsprechenden Fragebogens die Arbeitsweise und Leistung des Gesamtverwaltungsrats und jedes Verwaltungsratsausschusses, in dem er Mitglied ist. Diese Fragebögen bilden dann die Basis

für eine detaillierte Beurteilung der Arbeit des Verwaltungsrats. 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. Kritik- und Verbesserungspunkte werden schriftlich festgehalten und Massnahmen zur Verbesserung beschlossen.

In regelmässigen Abständen wird dieser Prozess ausgeweitet, indem die individuelle Leistung der einzelnen Verwaltungsräte erhoben und besprochen wird, und/oder der Beurteilungsprozess wird durch eine unabhängige, externe Beratungsgesellschaft durchgeführt.

INHALT

Die Leistungsbeurteilung untersucht die Leistung, Effizienz, Stärken und Schwächen der einzelnen Verwaltungsräte und des Gesamtverwaltungsrats sowie aller Verwaltungsratsausschüsse. Gegenstand der Beurteilung sind auch die Zusammensetzung, Struktur, Prozesse, Aufgaben und Zuständigkeiten des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse, die Effizienz der Sitzungen, das Verhalten der Verwaltungsräte, die Teamarbeit und Zusammenarbeit, die Qualität der Sitzungsunterlagen, die Ausführung von Beschlüssen, das Verhältnis zur Konzernleitung sowie die Rolle und Führungsarbeit des Präsidenten des Verwaltungsrats. Die Liste der Leistungskriterien wird für jeden Ausschuss und dessen spezifische Aufgaben und Zuständigkeiten angepasst.

INFORMATIONEN- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG

INFORMATIONEN ZUR GESCHÄFTSLEITUNG

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

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

- Der CEO orientiert den Verwaltungsrat regelmässig über die laufenden Entwicklungen.
- Die Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen sind den Verwaltungsratsmitgliedern zugänglich.
- Je nach Bedarf werden Sitzungen oder Telefonkonferenzen zwischen Verwaltungsratsmitgliedern und dem CEO durchgeführt.
- Der Verwaltungsrat trifft sich regelmässig mit allen Geschäftsleitungsmitgliedern.

- Jeder Divisionsleiter informiert den Verwaltungsrat vierteljährlich über seinen Geschäftsbereich.
- Auf Einladung nehmen weitere Führungskräfte an Verwaltungsratssitzungen teil, um über ihre Verantwortungsbereiche zu berichten.
- Die Verwaltungsratsmitglieder können Informationen von allen Geschäftsleitungsmitgliedern sowie von jedem Novartis Mitarbeitenden verlangen sowie alle Novartis Standorte besuchen.

VERWALTUNGSRATSAUSSCHÜSSE

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

Der Finanzchef (CFO), der Group General Counsel und Vertreter der externen Revisionsstelle sind zu den Sitzungen des Audit and Compliance Committee eingeladen. Darüber hinaus erstatten der Head of Internal Audit, der Head of Financial Reporting and Accounting, der Head of Risk Management, der Head of Compliance, 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. Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenlegungsausschuss (Disclosure Review Committee) die Richtigkeit und Vollständigkeit der zu veröffentlichenden Informationen. Der Ausschuss wird vom Finanzchef geleitet. Zu den Mitgliedern gehören der Group General Counsel, die Divisionsleiter, die Finanzleiter der Divisionen sowie die Leiter der folgenden Konzernfunktionen: Treasury, Financial Reporting and Accounting, Internal Audit sowie Investor Relations. Die Entscheidungen des Offenlegungsausschusses werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung des Quartals- und Jahresabschlusses überprüft.

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

MANAGEMENT-INFORMATIONSSYSTEM VON NOVARTIS

Novartis erstellt jeden Monat eine umfassende Konzernrechnung 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, Gewinn pro Aktie und ökonomische Wertsteigerung (Novartis Economic Value Added, NVA) gemäss der von Novartis verwendeten Definition und gegebenenfalls auf USD-Basis.

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

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

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

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

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

INTERNE REVISION

Die Funktion der internen Revision („Internal Audit“) führt gemäss dem vom Audit and Compliance Committee erlassenen Revisionsplan Revisionen durch und unterstützt die Geschäftseinheiten bei

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

RISIKOMANAGEMENT

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

Es bestehen organisatorische und prozessuale Vorkehrungen, welche sicherstellen, dass Risiken frühzeitig erkannt und 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 Operations, Corporate Health, Safety and Environment und Business Continuity unterstützt, welche die Wirksamkeit des Risikomanagements der Divisionen überprüfen.

KONTAKTE MIT DEN AKTIONÄREN

Kontakte des Verwaltungsrats und der Mitglieder des Managements mit den Aktionären erlauben es einerseits den Aktionären, sich besser mit der Strategie, dem Geschäft und der Corporate Governance von Novartis vertraut zu machen, und andererseits dem Verwaltungsrat und Management, die Erwartungen und Anliegen der Aktionäre zu erfahren und zu berücksichtigen.

Der CEO und das Investor Relations Team, unterstützt vom Präsidenten des Verwaltungsrats, sind für eine effektive Kommunikation mit den Aktionären verantwortlich.

Novartis kommuniziert mit seinen Aktionären an der jährlichen Generalversammlung der Aktionäre, in Treffen mit Aktionärsgruppen oder mit einzelnen Aktionären sowie durch schriftliche und elektronische Kommunikation.

An der Generalversammlung nehmen unter anderem der Präsident und der Vizepräsident des Verwaltungsrats, die Mitglieder der Konzernleitung sowie Vertreter der unabhängigen Revisionsstelle teil und beantworten Fragen von Aktionären. An Treffen mit Aktionären nehmen je nachdem der Präsident des Verwaltungsrats, der CEO, der CFO sowie andere Mitglieder der Konzernleitung oder des Managements teil.

Gesprächsthemen umfassen die Strategie, das Geschäft und die Corporate Governance von Novartis.



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

VERWALTUNGSRAT

MITGLIEDER

Dr. Dr. h.c. Daniel Vasella
Präsident
Schweizer, 59 Jahre

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vizepräsident
Deutscher, 66 Jahre

Dr. Dimitri Azar
Amerikaner, 53 Jahre

Prof. Dr. William Brody
Amerikaner, 68 Jahre

Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 59 Jahre

Ann Fudge
Amerikanerin, 61 Jahre

Dr. h.c. Pierre Landolt
Schweizer, 65 Jahre

Dr. Enrico Vanni
Schweizer, 61 Jahre

Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 57 Jahre

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 60 Jahre

Marjorie Mun Tak Yang
Chinesin, 60 Jahre

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel
Schweizer, 68 Jahre

EHRENPRÄSIDENT

Dr. Alex Krauer

CORPORATE SECRETARY

Dr. Charlotte Pamer-Wieser



Dr. Dr. h.c. Daniel Vasella
Schweizer, 59 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Daniel Vasella ist Mitglied des Verwaltungsrats der PepsiCo Inc. und der American Express Co., beide in den USA. Ferner ist er Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel, des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Shanghai sowie auswärtiges Ehrenmitglied der American Academy of Arts and Sciences. Daniel Vasella ist zudem Kuratoriumsmitglied der Stiftung Carnegie Endowment for International Peace sowie Mitglied zahlreicher Branchenverbände und Bildungseinrichtungen.

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

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, Erfahrung in den Bereichen Biomedizin und globales Marketing* – ehemaliger CEO von Novartis; Beiratsmitglied internationaler Organisationen. *Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Konsumgüterkonzerns und eines globalen Finanzdienstleistungsunternehmens.



Prof. Dr. Ulrich Lehner
Deutscher, 66 Jahre

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

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

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

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



Dr. Dimitri Azar
Amerikaner, 53 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Dimitri Azar ist seit Februar 2012 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

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 des Stiftungsrats der Chicago Ophthalmological Society und der Association of Research in Vision and Ophthalmology. Dimitri Azar ist Mitglied der American Ophthalmological Association und ist in verschiedenen Ausschüssen der American Academy of Ophthalmology tätig.

Beruflicher Werdegang Dimitri Azar begann seine berufliche Laufbahn am American University Medical Center, Beirut, Libanon, und absolvierte seine Fellowship-Zeit und seine 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 zur Massachusetts Eye and Ear Infirmary als Leiter der Abteilung für Hornhaut- und äussere Augenerkrankungen zurück. 2003 wurde er zum Professor für Ophthalmologie an der Harvard Medical School berufen. Dimitri Azar besitzt einen Executive Master of Business Administration der University of Chicago, Booth School of Business.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, Erfahrung im Gesundheitswesen und Lehrererfahrung* – Dekan und Professor an führenden medizinischen Hochschulen der USA. *Erfahrung im Bereich Biomedizin* – von der US-Regierung geförderter klinischer Wissenschaftler und Forschungsstipendiant.



Prof. Dr. William Brody
Amerikaner, 68 Jahre

Funktion bei der Novartis AG William Brody ist seit 2009 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Compensation Committee.

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

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

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



Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 59 Jahre

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

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

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 einer der führenden Universitäten der USA. *Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Dienstleistungsunternehmens, eines führenden, global tätigen Medizin-technikunternehmens sowie eines indischen Hochtechnologie-Unternehmens.



Ann Fudge
Amerikanerin, 61 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Ann Fudge ist Mitglied des Verwaltungsrats von General Electric Co., USA, der Unilever NV, London, Grossbritannien, und Rotterdam, Niederlande, sowie der Infosys Ltd., Indien. Ausserdem ist sie Stiftungsrätin der Rockefeller Foundation, New York, und Vorsitzende des Beratungsausschusses der US-Programme der Bill & Melinda Gates Foundation. Ann Fudge ist zudem 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. Davor leitete sie die Division Beverages, Desserts and Post der Kraft Foods Inc., Northfield, Ill.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und Marketingerfahrung* – ehemalige Präsidentin und CEO eines globalen Unternehmens für Marketing & Communications; ehemalige Präsidentin der Geschäftseinheit eines führenden Konsumgüterherstellers. *Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Technologieunternehmens und eines globalen Konsumgüterunternehmens.



Dr. h.c. Pierre Landolt
Schweizer, 65 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Pierre Landolt ist zurzeit Präsident der Sandoz Familienstiftung und überwacht deren Entwicklung in verschiedenen Investitionsbereichen. Er ist 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 des Instituto Fazenda Tamanduá, des Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito, der AxialPar Ltda. und der Moco Agropecuaria Ltda.

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.

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



Dr. Enrico Vanni
Schweizer, 61 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Seit seinem Rücktritt als Direktor der McKinsey & Company im Jahr 2007 war Enrico Vanni als unabhängiger Berater tätig. Derzeit ist er Verwaltungsratsmitglied von Unternehmen, die in Branchen wie dem Gesundheitsbereich oder dem Private Banking tätig sind. Dazu zählen die nicht börsennotierten Unternehmen Eclonion², die Denzler & Partners SA und die Banque Privée BCP (Suisse) 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, sowie 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, Schweiz. Von 1988 bis 2004 leitete er das Genfer Büro von McKinsey und war als Berater für Unternehmen aus den Sektoren Pharmazeutika, Konsumgüter und Finanzen tätig. Enrico Vanni leitete die europäische Pharma-Praxis von McKinsey & Company und war vor seinem Rücktritt im Jahr 2007 Mitglied des Partner Review Committee des Unternehmens. Als unabhängiger Berater unterstützt er weiterhin Führungskräfte in Pharma- und Biotech-Unternehmen hinsichtlich entscheidender strategischer Herausforderungen in der Gesundheitsbranche.

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



Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 57 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Andreas von Planta ist Präsident des Verwaltungsrats der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft AG und Mitglied des Verwaltungsrats der Holcim Ltd., beide in der Schweiz. Zudem ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen und weiterer nicht börsennotierter Unternehmen in der Schweiz. Er ist im Herausgeberrat der „Schweizerischen Zeitschrift für Wirtschaftsrecht“ und ehemaliger Präsident der Geneva Association of Business Law. Andreas von Planta ist Präsident des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG.

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

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Verwaltungsratspräsident eines Versicherungsunternehmens; Mitglied des Verwaltungsrats eines globalen Baustoffherstellers. *Branchenerfahrung* – Partner einer führenden Schweizer Anwaltskanzlei.



Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Wendelin Wiedeking ist seit 2003 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Audit and Compliance Committee und des Risk Committee.

Weitere Tätigkeiten Wendelin Wiedeking war bis Juli 2009 Vorstandsvorsitzender der Porsche Automobil Holding SE und der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, beide in Deutschland. Seitdem ist er als Unternehmer tätig.

Beruflicher Werdegang Wendelin Wiedeking erwarb 1978 ein Diplom in Maschinenbau und arbeitete zunächst als wissenschaftlicher Assistent im Werkzeugmaschinen-Labor der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen, Deutschland. Seine berufliche Laufbahn begann 1983 bei der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG in Stuttgart-Zuffenhausen als Direktionsassistent im Produktions- und Materialmanagement. 1988 ging Wendelin Wiedeking zur Glyco Metall-Werke KG in Wiesbaden, wo er zunächst als Bereichsleiter tätig war. 1990 stieg er zur Position des CEO und zum Vorstandsvorsitzenden der Glyco AG auf. 1991 kehrte Wendelin Wiedeking als Produktionsdirektor zur Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG zurück. Ein Jahr später ernannte ihn der Aufsichtsrat zum Sprecher des Vorstands (CEO) und 1993 zum Vorsitzenden.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – ehemaliger Vorstandsvorsitzender und CEO eines globalen Automobilkonzerns. *Erfahrung in den Bereichen Ingenieurwesen und Technologie* – ehemaliger Vorstandsvorsitzender und CEO eines Zulieferunternehmens für Automobilhersteller.



Marjorie Mun Tak Yang
Chinesin, 60 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Marjorie Mun Tak Yang ist seit 2008 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Sie ist Mitglied des Compensation Committee.

Weitere Tätigkeiten Marjorie Mun Tak Yang ist Präsidentin der Esquel Group, Hongkong, China. Sie ist Mitglied des Exekutivrats der Sonderverwaltungsregion Hongkong. Zudem ist sie Mitglied des National Committee der Chinese People's Political Consultative Conference in China. Sie ist zurzeit Verwaltungsratsmitglied der Swire Pacific Ltd. und der The Hong Kong and Shanghai Banking Corp. Ltd., beide in Hongkong, sowie verschiedener nicht börsenkotierter Unternehmen. Im Januar 2010 wurde sie zur Vorsitzenden des Rats der Hong Kong Polytechnic University ernannt. Marjorie Mun Tak Yang ist ausserdem Mitglied der Advisory Boards der Harvard Business School und der Tsinghua School of Economics and Management. Von 2001 bis 2011 war Marjorie Mun Tak Yang Mitglied der MIT Corporation.

Beruflicher Werdegang Marjorie Mun Tak Yang schloss ihre Studien mit einem Bachelor-Abschluss in Mathematik vom Massachusetts Institute of Technology und einem Master-Abschluss von der Harvard Business School ab, beide in den USA. Von 1976 bis 1978 arbeitete sie im Bereich Corporate Finance, Mergers and Acquisitions bei der First Boston Corporation in New York, USA. 1979 ging sie zurück nach Hongkong und wurde Gründungsmitglied der Esquel Group. 1995 wurde sie zur Präsidentin der Esquel Group ernannt.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Führungskompetenz, internationale Erfahrung und Branchenerfahrung* – Präsidentin eines globalen Textilunternehmens. *Erfahrung in den Bereichen Lehre und Wissenschaft* – Stiftungsrätin einer führenden Forschungsuniversität in den USA; Führungsaufgaben an mehreren Universitäten.



Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel
Schweizer, 68 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Rolf M. Zinkernagel ist seit 1999 ein unabhängiges, nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Er ist Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee.

Weitere Tätigkeiten Rolf M. Zinkernagel war bis 2010 Vizepräsident der International Union of Immunological Societies. Er ist Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Bio-Alliance AG, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Kaimaninseln und Schweiz; Telormedix, Schweiz; X-Biotech, Kanada; Novimmune, Schweiz; Cancevir, Schweiz; MannKind, USA, sowie des Biomedical Sciences International Advisory Council, Singapur. Ausserdem ist er wissenschaftlicher Berater von Chilka Ltd., Kaimaninseln; Ganymed, Deutschland, und Zhen-Ao Group, China.

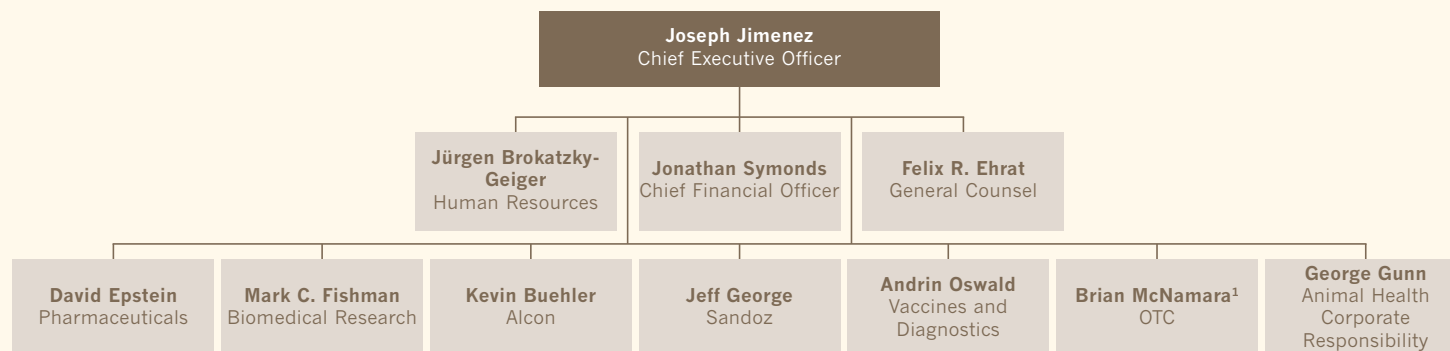
Beruflicher Werdegang Rolf M. Zinkernagel hat Medizin studiert und promovierte 1970 an der Universität Basel. Von 1992 bis 2008 war er Professor und Direktor des Instituts für Experimentelle Immunologie der Universität Zürich und ist auch seit seiner Pensionierung 2008 weiterhin an der Universität Zürich aktiv. Rolf M. Zinkernagel hat zahlreiche Auszeichnungen und Preise für sein wissenschaftliches Werk erhalten – insbesondere den Nobelpreis für Medizin im Jahr 1996.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung *Erfahrung im Bereich Biomedizin und Lehrerfahrung* – ehemaliger Professor und Direktor an einer führenden Schweizer Universität. *Führungskompetenz und internationale Erfahrung* – Mitglied der wissenschaftlichen Beiräte zahlreicher global tätiger Biotech-Unternehmen; Mitglied bedeutender internationaler Forschungsräte.



UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG



¹Ständiger Beisitzer bis zum 31. Dezember 2012, Vollmitglied der Geschäftsleitung seit dem 1. Januar 2013

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der CEO steht der Geschäftsleitung vor. Die Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt. Der Präsident des Verwaltungsrats kann Personen ernennen oder abberufen, die als nicht stimmberechtigte ständige Beisitzer an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnehmen. Am 31. Dezember 2012 gab es einen solchen ständigen Beisitzer.

Die Organisation und die Kompetenzregelung für die Geschäftsleitung sind im Organisationsreglement festgelegt (www.novartis.com/corporate-governance).

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Dritten zur Geschäftsleitung geschlossen.

FUNKTION UND ARBEITSWEISE DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat hat die Führung der Geschäftstätigkeit der Geschäftsleitung übertragen. Dies umfasst:

- Entwicklung von Grundsätzen, Strategien 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 oder 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 optimierter Ergebnisse;
- Förderung einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik;
- Behandlung aller anderen Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung überträgt.

DER CEO

Neben anderen Aufgaben, die ihm vom Verwaltungsrat zugewiesen werden können, ist der CEO zusammen mit der Geschäftsleitung für die allgemeine Geschäftsführung verantwortlich. Zudem führt er die Geschäftsleitung, bildet und betreut ein effizientes Führungsteam und vertritt Novartis gegenüber Grosskunden, Finanzanalysten, Investoren und den Medien.

VERTRÄGE MIT DEN MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Sinne einer guten Corporate Governance enthalten Arbeitsverträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung weder ungewöhnlich lange Kündigungsfristen, noch Kontrollwechselklauseln (darunter auch keine „goldenen Fallschirme“, keine Sonderbestimmungen über die Beendigung von vertraglichen Vereinbarungen, keine Vereinbarungen in Bezug auf besondere Kündigungsfristen oder langfristige Verträge von mehr als zwölf Monaten, keine Verzichte auf Sperrfristen von Optionen, keine kürzeren Anspruchs- oder Sperrfristen und keine zusätzlichen Beiträge an Pensionskassen), noch Abgangsschädigungen.





Von links nach rechts: Jürgen Brokatzky-Geiger, Mark C. Fishman, Jeff George, Andrin Oswald, George Gunn, Joseph Jimenez, Felix R. Ehrat, Kevin Buehler, Brian McNamara, David Epstein, Jonathan Symonds

GESCHÄFTSLEITUNG

MITGLIEDER

Joseph Jimenez
Amerikaner, 53 Jahre

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
Deutscher, 60 Jahre

Kevin Buehler
Amerikaner, 55 Jahre

Dr. Felix R. Ehrat
Schweizer, 55 Jahre

David Epstein
Amerikaner, 51 Jahre

Prof. Dr. Mark C. Fishman
Amerikaner, 61 Jahre

Jeff George
Amerikaner, 39 Jahre

George Gunn, MRCVS
Brite, 62 Jahre

Brian McNamara
Amerikaner, 46 Jahre

Dr. Andrin Oswald
Schweizer, 41 Jahre

Jonathan Symonds
Brite, 53 Jahre

SEKRETÄR

Bruno Heynen



Joseph Jimenez
Amerikaner, 53 Jahre

Joseph Jimenez ist seit 2010 Chief Executive Officer (CEO) von Novartis. Er ist für die Leitung des diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis verantwortlich, das führende Geschäftsbereiche für innovative Arzneimittel, ophthalmologische Produkte, Generika, Impfstoffe und Diagnostika, Selbstmedikations- und tiermedizinische Produkte umfasst. Davor war er Leiter der Pharma-Division von Novartis. Joseph Jimenez war auch federführend bei der Erneuerung des Arzneimittelportfolios im Hinblick auf ein ausgewogenes Verhältnis von Massen- und Spezialprodukten. Ausserdem gelang es ihm, den Umsatzanteil neu eingeführter Produkte deutlich zu steigern. Joseph Jimenez setzte sich zudem dafür ein, das Verkaufsmodell der Division an

den individuellen Bedürfnissen der Kunden zu orientieren. Er etablierte technologische Hilfsmittel, um besser mit Patienten und Kunden kommunizieren zu können. Joseph Jimenez kam im April 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis. Davor war er als Präsident und Chief Executive Officer des Nordamerikageschäfts bei der HJ. Heinz Co. tätig. Von 2002 bis 2006 war er Präsident und Chief Executive Officer von Heinz in Europa. Bevor er zu Novartis kam, diente er zwischen 2002 und 2007 als nicht exekutives Mitglied des Verwaltungsrats der AstraZeneca PLC, Grossbritannien, und war zudem als Berater für das Private-Equity-Unternehmen Blackstone Group, USA, tätig. Joseph Jimenez ist Mitglied des Verwaltungsrats der Colgate-Palmolive Co., New York. Er erwarb 1982 einen Bachelor-Abschluss der Stanford University und 1984 einen Master of Business Administration der University of California, Berkeley.



Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
Deutscher, 60 Jahre

Jürgen Brokatzky-Geiger ist seit 2003 Leiter Human Resources von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Jürgen Brokatzky-Geiger stiess 1983 als promovierter Chemiker zur Pharma-Division der Ciba-Geigy AG, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt in den USA übernahm er eine Reihe von Positionen mit zunehmender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung (R&D). Unter anderem war er als Group Leader of Process R&D, Head of Process R&D und Head of Process Development and Pilot Plant Operations tätig. Während der Fusion der Sandoz AG

und der Ciba-Geigy AG 1996 wurde Jürgen Brokatzky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Später wurde er Head of Chemical and Analytical Development der Novartis International AG, Basel, und von 1999 bis 2003 war er als Global Head of Technical R&D tätig. Jürgen Brokatzky-Geiger ist Mitglied des Verwaltungsrats der Bachem AG, Schweiz. Er hat Chemie studiert und 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland, promoviert.



Kevin Buehler
Amerikaner, 55 Jahre

Kevin Buehler ist seit April 2011 Leiter der Division Alcon. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Von 2009 bis 2011 war er Präsident und Chief Executive Officer der Alcon, Inc. Seine Karriere bei Alcon begann er 1984 als Regional Sales Manager der Division Consumer Products. Danach hatte er verschiedene Positionen mit zunehmender Verantwortung inne, bevor er zum Director of Sales and Marketing ernannt wurde. 1996 wurde er Leiter der US-Segmente Managed Care und Falcon Generic Pharmaceutical bei Alcon und übernahm 1998 die Position des Vice President. Im darauffolgenden Jahr kehrte er als Vice President und General Manager in die Division US Consumer Products zurück. Kevin Buehler kam im Jahr 2002 als Vice President und

Regional Manager, Lateinamerika und Karibik, zur International Division. Später wurde er zum Area Vice President, Lateinamerika, Kanada, Australien und Fernost, ernannt. Er war ausserdem als Senior Vice President Global Markets und als Chief Marketing Officer tätig. Bevor er zu Alcon stiess, arbeitete er bei The Gillette Co. und bei Snyder Drug Stores, beide in den USA. Sein Studium der Betriebswirtschaft und der Politikwissenschaften schloss Kevin Buehler mit einem Bachelor-Abschluss der Carroll University in Waukesha, Wisconsin, USA, ab. Im Jahr 1993 absolvierte er das Management Development Program der Harvard Graduate School of Education.



Dr. Felix R. Ehrat
Schweizer, 55 Jahre

Felix R. Ehrat ist seit Oktober 2011 Group General Counsel von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Er ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich. Im Jahr 1992 wurde er zum Partner und danach zum Senior Partner (2003 bis 2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007 bis 2011) der Kanzlei ernannt. Felix R. Ehrat ist Präsident des Verwaltungsrats der Globalance Bank AG in der Schweiz und Mitglied mehrerer Organisationen im kulturellen Bereich. Davor war er unter anderem Präsident des Verwaltungsrats der Banca

del Gottardo sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Julius Bär Holding AG, der Austriamicrosystems AG, der Charles Vögele Holding AG und der Carlo Gavazzi Holding AG. Felix R. Ehrat ist seit 1985 Mitglied im Zürcher Anwaltsverband und hat 1990 an der Universität Zürich zum Doktor der Rechte promoviert. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL.M. der McGeorge School of Law in den USA. Er hatte 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), Präsident der Association Internationale des Jeunes Avocats (1998 bis 1999), Schweizerische Vereinigung für Schiedsgerichtsbarkeit, Zürcher Anwaltsverband und Schweizerischer Anwaltsverband.



David Epstein
Amerikaner, 51 Jahre

David Epstein ist seit 2010 Leiter der Division Pharmaceuticals. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er seine aktuelle Position übernahm, war David Epstein zehn Jahre lang Leiter des Onkologiegeschäfts. Zusätzlich leitete er die Einheit für Molekulardiagnostik seit ihrer Gründung im Jahr 2008. Bevor er zu Novartis wechselte, war er im Bereich Strategiepraxis des Beratungsunternehmens Booz Allen Hamilton Inc. in den USA tätig. David Epstein begann 1989 bei Sandoz, einer der Vorgängerfirmen von Novartis, wo er verschiedene Führungspositionen mit

zunehmender Verantwortung innehatte. Er war unter anderem Chief Operating Officer der Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA und Head of Novartis Specialty Medicines. David Epstein erwarb 1984 einen Bachelor-Abschluss in Pharmazie der Ernest Mario School of Pharmacy in Rutgers, The State University of New Jersey, und 1987 einen Master of Business Administration in Finanzen und Marketing der Columbia University Graduate School of Business in New York.



Prof. Dr. Mark C. Fishman
Amerikaner, 61 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 des Institute of Medicine of the National Academies sowie Fellow der American Academy of Arts and Sciences, beide in den USA.



Jeff George
Amerikaner, 39 Jahre

Jeff George ist seit 2008 Leiter der Division Sandoz. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Er stiess im Januar 2007 als Head of Commercial Operations für West- und Osteuropa zur Division Vaccines and Diagnostics von Novartis. Anschliessend wurde er zum Head of Emerging Markets für den Nahen Osten, Afrika, Südostasien und die GUS-Staaten bei Novartis Pharmaceuticals ernannt. Bevor er zu Novartis wechselte, war er Senior Director für Strategie und Geschäftsentwicklung bei der Gap Inc., San Francisco, USA. Von 2001 bis 2004 war er bei McKinsey &

Company in San Francisco, USA, als Engagement Manager tätig. Jeff George erwarb 2001 einen Master of Business Administration der Harvard University und 1999 einen Master-Abschluss der School of Advanced International Studies von The Johns Hopkins University, wo er ein Studium der internationalen Ökonomie und politischen Ökonomie der neuen Märkte absolvierte. Im Jahr 1996 erwarb er einen Bachelor-Abschluss in Internationalen Beziehungen des Carleton College in Northfield, Minnesota, USA.



George Gunn, MRCVS
Brite, 62 Jahre

George Gunn ist seit März 2011 Leiter der Division Animal Health sowie Leiter des Bereichs Corporate Responsibility. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Vor seiner Tätigkeit bei Novartis war er Präsident von Pharmacia Animal Health in den USA. Davor bekleidete er über 15 Jahre lang Positionen mit zunehmender Verantwortung in Gesundheitsunternehmen. Bevor er in die Industrie wechselte, war er neun Jahre lang als Veterinärchirurg tätig. George Gunn begann 2003 bei Novartis als Leiter von Novartis Animal Health Nordamerika. Im Januar 2004 wurde

er in seine gegenwärtige Position als Leiter der Geschäftseinheit Novartis Animal Health berufen. Zudem war er von 2008 bis 2011 Leiter der Division Novartis Consumer Health. Er erwarb 1973 einen Bachelor der Veterinärmedizin und -chirurgie sowie 1978 ein Diplom in Veterinary State Medicine der Royal (Dick) School of Veterinary Studies in Grossbritannien. Im Jahr 2008 erhielt er den Ehrendoktor für Veterinärmedizin und -chirurgie der Universität Edinburgh, Schottland.



Brian McNamara
Amerikaner, 46 Jahre

Brian McNamara ist Leiter der Division OTC und seit Februar 2012 ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung von Novartis. Seit 1. Januar 2013 ist er ein ordentliches 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. Ausserdem war er von 2007 bis 2010 Präsident von Novartis OTC Europa. Brian McNamara begann seine berufliche Laufbahn bei Procter & Gamble Co., 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. Zudem ist er ehemaliges Verwaltungsratsmitglied der Association of the European Self-Medication Industry und ehemaliger Vorsitzender von deren Economic Affairs Committee. 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
Schweizer, 41 Jahre

Andrin Oswald ist seit 2008 Leiter der Division Vaccines and Diagnostics. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Davor war er Chief Executive Officer (CEO) der Speedel Holding AG und Global Head of Pharmaceutical Development Franchises von Novartis Pharmaceuticals, beide in der Schweiz. Andrin Oswald stiess 2005 als Assistent des Präsidenten und CEO zu Novartis. Vor seiner Ernennung zum Head of Development Franchises war

er Head of the Country Pharmaceuticals Organization (CPO) und Country President von Novartis in Südkorea. Bevor Andrin Oswald zu Novartis wechselte, war er bei McKinsey & Company, Schweiz, als Associate Principal tätig. Zwischen 2002 und 2003 war er Delegierter des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes (IKRK) in Nepal. Er besitzt einen Dokortitel in Medizin der Universität Genf.



Jonathan Symonds
Brite, 53 Jahre

Jonathan Symonds ist seit 2010 Chief Financial Officer (CFO) von Novartis. Er ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er 2009 zu Novartis wechselte, war Jonathan Symonds Partner und Managing Director bei der Goldman Sachs Group Inc. in Grossbritannien. Er verfügt zudem über acht Jahre Erfahrung als Chief Financial Officer der AstraZeneca PLC. Davor hatte er die Position des Group Finance Director bei Zeneca inne und war Partner bei KPMG. Von 2004 bis 2007 war Jonathan Symonds als Mitglied des Verwaltungsrats sowie als Vorsitzender des Audit Committee bei der Diageo PLC tätig. In früheren Funktionen in Grossbritannien war er unter anderem Verwaltungsrat und Vorsit-

zender des Audit Committee der Qinetiq PLC, Präsident des Verwaltungsrats der 100 Group of Finance Directors, Co-Präsident des Verwaltungsrats des Business Tax Forum, Mitglied des Accounting Standards Board und Gründer des Oxford University Centre for Business Taxation Research. Jonathan Symonds erwarb 1980 einen First-Class-Abschluss in Unternehmensfinanzierung der University of Hertfordshire, Grossbritannien, und wurde 1982 zum Fellow of Chartered Accountants ernannt. Zudem wurde ihm der Titel Commander of the British Empire (CBE) verliehen.

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, Peter Kartscher, und der globale Relationship Partner, Michael P. Nelligan, traten ihr Amt 2009 an. Das Audit and Compliance Committee stellt sicher, dass der leitende Revisor jeweils nach spätestens fünf Jahren abgelöst wird.

INFORMATION DES VERWALTUNGSRATS UND DES AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

Die unabhängige Revisionsstelle PwC ist dafür verantwortlich, eine Beurteilung der geprüften Konzernrechnung hinsichtlich deren Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und dem schweizerischen Recht und der Übereinstimmung des separaten Geschäftsabschlusses der Novartis AG mit dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung zu beurteilen.

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee die Tätigkeit von PwC. Im Jahr 2012 hielt das Audit and Compliance Committee sechs Sitzungen ab. PwC wurde zu all diesen Sitzungen eingeladen, um bei der Behandlung von Verhandlungsgegenständen anwesend zu sein, die im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung, der Revision oder anderen für die Revision relevanten Angelegenheiten standen.

Auf jährlicher Basis gibt PwC zuhanden des Audit and Compliance Committee die nach der US-amerikanischen Regel 3526, „Kommunikation mit Audit Committee betreffend Unabhängigkeit“ des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), erforderlichen schriftlichen Offenlegungen ab. Zudem besprechen das Audit and Compliance Committee und PwC jährlich die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und deren Geschäftsleitung.

Das Audit and Compliance Committee hat dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht für das am 31. Dezember 2012 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

Das Audit and Compliance Committee beurteilt regelmässig die Leistung von PwC. Auf der Grundlage dieser Beurteilung entscheidet der Ausschuss einmal jährlich, ob PwC der Generalversammlung zur Wahl vorgeschlagen werden soll. Ebenfalls einmal jährlich erstatten der leitende Revisor und der globale Relationship Partner dem Verwaltungsrat Bericht über die Tätigkeiten von PwC im laufenden Jahr und über den Revisionsplan für das kommende Jahr und

beantworten 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, verlangt das Audit and Compliance Committee von PwC eine Selbstbeurteilung und führt separate Sitzungen mit dem CEO, dem Chief Financial Officer und dem Head of Internal Audit durch. Falls nötig, holt der Ausschuss eine unabhängige externe Beurteilung ein. Ferner trifft sich der Verwaltungsrat mit dem leitenden Revisor und dem globalen Relationship Partner. Die Kriterien, nach denen die von PwC erbrachte Leistung beurteilt wird, umfassen: technische und betriebliche Kompetenz, unabhängige und objektive Sicht, ausreichender Umfang der eingesetzten Ressourcen, Fokus auf Bereiche, die wesentliche Risiken für Novartis bergen, Bereitschaft, zu sondieren und zu hinterfragen, Fähigkeit, effektive, praktische Empfehlungen abzugeben, offene und effektive Kommunikation sowie Koordination mit dem Audit and Compliance Committee, der internen Audit-Funktion und der Geschäftsleitung.

VORABGENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN

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

Die Vorabgenehmigung enthält eine detaillierte Aufstellung der einzelnen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen und ist Gegenstand eines besonderen Budgets. PwC und das Management berichten dem Audit and Compliance Committee quartalsweise, welche Dienstleistungen im Rahmen dieser Vorabgenehmigung bisher erbracht wurden, und geben quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienstleistungen. Das Audit and Compliance Committee kann von Fall zu Fall auch zusätzliche Dienstleistungen vorab genehmigen.

REVISIONS- UND ZUSÄTZLICHE HONORARE

PwC stellte die folgenden Honorare für Dienstleistungen in Rechnung, die sie in den per 31. Dezember 2012 bzw. per 31. Dezember 2011 abgeschlossenen 12-Monats-Perioden erbrachte:

	2012 USD 000	2011 USD 000
Prüfungsdienstleistungen	28 960	30 060
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	2 300	2 480
Steuerdienstleistungen	500	1 550
Andere Dienstleistungen	190	190
Total	31 950	34 280

Prüfungsdienstleistungen sind Standardprüfungsarbeiten, die jedes Jahr erbracht werden, um die Rechnung der Muttergesellschaft und die Konzernrechnung zu beurteilen und um Berichte zu den nach lokalen gesetzlichen Anforderungen erstellten Finanzabzählungen abzugeben. Sie umfassen auch eine Einschätzung darüber, ob die interne Kontrolle der Finanzberichterstattung im Konzern effizient war. Sie beinhalten ausserdem Prüfungsdienstleistungen, die nur von der Revisionsstelle erbracht werden können, wie die Prüfung nicht regelmässiger Transaktionen und die Einführung neuer Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze, die Prüfung buchhaltungsbezogener Kontrollsysteme, die kritische Durchsicht der Quartalsfinanzergebnisse vor deren Bekanntgabe, Bestätigungen und Comfort Letters sowie sonstige Prüfungsdienstleistungen, die für die Berichterstattung an die SEC und andere Aufsichtsbehörden erforderlich sind.

Prüfungsbezogene Dienstleistungen umfassen andere Bestätigungsdienstleistungen der unabhängigen Revisionsstelle, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von den die Prüfungsbestätigung unterzeichnenden Prüfern erbracht werden können. Solche Dienstleistungen enthalten etwa die Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei Akquisitionen und damit verbundenen Revisionen, die Prüfung von Personalvorsorgeplänen, die Überprüfung der Informatik- Kontrollsysteme, Sorgfaltsprüfungen bei Verträgen mit Dritten, Bestätigungen zur Berichterstattung über Corporate Citizenship und zur Einhaltung von Vereinbarungen zur Unternehmensintegrität sowie Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit neuen Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätzen zu erbringen sind.

Steuerdienstleistungen umfassen Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Steuergesetzen, Steuererklärungen, Unterstützung hinsichtlich früherer Steuerangelegenheiten sowie andere steuerbezogene Dienstleistungen.

Andere Dienstleistungen umfassen Schulungen im Finanzbereich, Beratung zu Prozessverbesserungen, Vergleichsstudien, Bewertungen bestimmter nicht finanzieller Prozesse und Lizenzgebühren zur Verwendung von Rechnungslegungs- und Berichterstattungsdatenbanken.

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. 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 31 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

DIVISIONEN

Die im Besitz von Novartis befindlichen Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in die sechs Divisionen Pharmaceuticals, Alcon (Ophthalmologie), Vaccines and Diagnostics, Sandoz (Generika), OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation) und Animal Health sowie die Einheit Corporate unterteilt.

MEHRHEITSBETEILIGUNGEN AN BÖRSENKOTIERTEN KONZERNGESELLSCHAFTEN

Novartis AG hält 76% an Novartis India Limited mit Sitz in Mumbai, Indien, deren Aktien an der Bombay Stock Exchange kotiert sind (ISIN-Code: INE234A01025, Tickersymbol: HCBA). Per 31. Dezember 2012 und auf Basis des Börsenkurses am Jahresende belief sich der Marktwert der 24% in Streubesitz befindlichen Aktien der Novartis India Limited auf insgesamt USD 92,6 Millionen. Wendet man diesen Börsenkurs auf alle Aktien des Unternehmens an, betrug die Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens USD 392,5 Millionen und der Marktwert der im Besitz von Novartis befindlichen Aktien USD 299,9 Millionen.

BEDEUTENDE MINDERHEITSBETEILIGUNGEN AN BÖRSENKOTIERTEN GESELLSCHAFTEN

Die 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 2012 betrug der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG USD 10,9 Milliarden. Der Marktwert der Roche Holding AG belief sich auf insgesamt USD 173,9 Milliarden. Die Roche Holding AG ist ein selbständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.
- 24,9% der Idenix Pharmaceuticals, Inc. mit Sitz in Delaware, USA. Die Aktien der Idenix Pharmaceuticals, Inc. sind an der NASDAQ kotiert (Valoren-Nr.: 1630029, ISIN-Code: US45166R2040, Tickersymbol: IDIX). Per 31. Dezember 2012 und auf Basis des Börsenkurses am Jahresende belief sich der Marktwert der 75,1% in Streubesitz befindlichen Aktien der Idenix Pharmaceuticals, Inc. auf insgesamt USD 487,7 Millionen. Wendet man diesen Börsenkurs auf alle Aktien des Unternehmens an, betrug die Marktkapitalisierung des gesamten Unternehmens USD 649,3 Millionen und der Marktwert der im Besitz von Novartis befindlichen Aktien USD 161,6 Millionen. Die Idenix Pharmaceuticals, Inc. ist ein selbständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.

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 der 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 Investor Relations (www.novartis.com/investors) kann auf ein Archiv zugegriffen werden, das die Geschäftsberichte, Geschäftsberichte nach

„Form 20-F“, Quartalsberichte sowie zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter auch Folienpräsentationen und Webcasts. Das Archiv ist auf folgender Website von Novartis abrufbar: <http://www.novartis.com/newsroom/media-releases/index.shtml>

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, Schweiz, angesiedelt. US-Anleger werden durch ein Team in New York betreut. Weitere Informationen sind auf folgender Website von Novartis abrufbar: www.novartis.com/investors. Investoren haben zudem die Möglichkeit, sich für einen kostenlosen E-Mail-Nachrichtenservice anzumelden.

WEBSITE-INFORMATIONEN

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







VERGÜTUNGSBERICHT

Novartis hat den Anspruch, einer der angesehensten Arbeitgeber zu sein und weltweit die besten Talente zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.

Unsere Vergütungspläne sind darauf ausgerichtet, unsere Position als herausragendes globales Gesundheitsunternehmen zu untermauern. Sie versprechen weltweit anerkannten Spitzenkräften eine attraktive Entlohnung und andere Vergütungen, die das wettbewerbsintensive Marktumfeld widerspiegeln. Die Vergütungspläne orientieren sich an unseren geschäftlichen Leistungszielen, welche die Grundlage unseres Strebens nach nachhaltigem Erfolg bilden. Sie entsprechen unserem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung. Unser Vergütungssystem soll Innovation und unternehmerisches Handeln, nicht aber unangemessene Risikobereitschaft fördern, die zulasten der langfristigen Gesundheit des Unternehmens geht.

Der Vergütungsbericht beschreibt unser Vergütungssystem und unsere Vergütungsphilosophie und liefert Einzelheiten zu den Vergütungen für die 2012 erzielten Leistungen.

INHALTSVERZEICHNIS

Kurzzusammenfassung	122
Die Vergütung von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden	125
Governance über Vergütung	142
Risikomanagement	144
Die Vergütung des Verwaltungsrats	145

KURZZUSAMMENFASSUNG

DIE ZUSAMMENARBEIT MIT INTERESSEGRUPPEN

Die Vergütungsrichtlinien und -praktiken sind darauf ausgerichtet, der Gruppe mittels talentierter und engagierter Mitarbeitender langfristige Wertschöpfung zu sichern.

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung befragen die involvierten Interessengruppen regelmässig zum Vergütungssystem von Novartis. Zu diesem Zweck werden private und institutionelle Anleger sowie Berater am Telefon wie auch im persönlichen Gespräch nach ihrer Meinung gefragt. Ausserdem zieht Novartis sämtliche schriftlichen Anfragen und Anmerkungen in Betracht. Novartis analysiert regelmässig marktübliche Praktiken und holt den Rat des unabhängigen Beraters des Compensation Committee ein.

Gestützt auf diese Befragungen hat das Compensation Committee das Novartis Vergütungssystem 2012 einer strategischen Prüfung unterzogen und mehrere grundlegende Veränderungen der Vergütungsstruktur für den CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder vorgeschlagen, die ab 2014 in Kraft treten sollen. Diese Veränderungen wurden vom Verwaltungsrat genehmigt, und die Aktionäre werden an der Generalversammlung 2013 im Rahmen einer Konsultativabstimmung darüber entscheiden. Weitere Einzelheiten zu den vorgeschlagenen Änderungen sind einer separaten Zusammenfassung im Anhang der Einladung zur Generalversammlung 2013 zu entnehmen.

Im Anschluss an die jährliche Prüfung des Novartis Vergütungssystems 2012 durch das Compensation Committee hat Novartis zudem folgende Massnahmen beschlossen, die umgehend in Kraft treten:

- Verstärkte Offenlegung der Leistung, insbesondere des CEO, auf der Grundlage seiner Ziele für 2012.
- Weitere Verlagerung weg vom Beteiligungsplan „Select“ (dem zeitbasierten langfristigen Vergütungsplan von Novartis) hin zum langfristigen „LTPP“ (Long-Term Performance Plan, dem leistungs-basierten langfristigen Vergütungsplan von Novartis) für Geschäftsleitungsmitglieder.
- Ausschluss von besonderen Aktienzuteilungen (Special Share Awards) an den CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder, soweit diese nicht an die Erreichung künftiger Ziele gekoppelt sind.

DIE PERFORMANCE VON NOVARTIS 2012 UND DIE VERGÜTUNG DES CEO

2012 erzielte der Konzern trotz des schwierigen globalen Marktumfelds und des Verlusts der Marktexklusivität von *Diovan* bei konstanten Wechselkursen (kWk) insgesamt einen gegenüber dem Vorjahr unveränderten Nettoumsatz. Das operative Kernergebnis kam (bei kWk) leicht unter dem Vorjahresniveau zu liegen. Starke neue Produktlancierungen trugen zur Verjüngung des Portfolios bei. 29% des gesamten Nettoumsatzes des Konzerns entfielen auf den Verkauf jüngst eingeführter Produkte, einschliesslich *Gilenya*, *Tasigna*, *Lucentis* und *Afinitor* in der Division Pharmaceuticals. Das Wachstum in den Schwellenländern (durchschnittlich 6%) steuerte USD 13,8 Milliarden zum Nettoumsatz des Konzerns bei.

Die Division Pharmaceuticals übertraf ihr Ziel für den Nettoumsatz, und ihr operatives Ergebnis lag klar über der Vorgabe. Die Ergebnisse von Alcon, Sandoz und Animal Health entsprachen den Finanzziele. Das OTC-Geschäft und die Division Vaccines and Diagnostics verfehlten aufgrund von Qualitätsproblemen und Produktionsengpässen ihre Ziele.

Novartis konzentrierte sich weiterhin darauf, das Wachstum mittels wissenschaftsbasierter Innovationen voranzutreiben. Dies trug dazu bei, dass sie nach wie vor über eine der stärksten Pipelines in der Branche verfügt: Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Pharmaceuticals umfassen 71 neue Wirkstoffe – so viel wie in kaum einem anderen Unternehmen in der Branche. Sandoz verzeichnete 12 Erstanmeldungen und baute ihre Führungsposition im Bereich der differenzierten Produkte, einschliesslich Biosimilaren und Dermatologie, weiter aus. Der Ausschuss für Humanarzneimittel (CHMP) der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) gab gegenüber der Division Vaccines and Diagnostics ein positives Gutachten für *Bexsero* ab, den bahnbrechenden Impfstoff von Novartis gegen Meningokokken-Erkrankungen.

Das Unternehmen ergriff erhebliche Massnahmen zur Verbesserung der Produktionsqualität. Die Qualitätsprobleme in einer US-Produktionsstätte belasteten die Ergebnisse von OTC und Animal Health, die zusammen die Division Consumer Health von Novartis bilden. Beide Geschäfte dürften 2013 dank fortgesetzter Verbesserungs-massnahmen auf den Wachstumspfad zurückkehren.

Novartis hat insgesamt ein solides Finanzergebnis erzielt, weshalb das 16. Jahr in Folge eine Dividendenerhöhung vorgeschlagen wird. Wird die Aktienkurssteigerung zur Dividende hinzugerechnet, wurde 2012 eine Gesamt-Aktienrendite von 11,8% in CHF (und von 15% in USD für Inhaber von ADSs) erzielt.

Der Verwaltungsrat kam zum Schluss, dass Novartis unter der Führung ihres CEO und aufgrund ihrer starken Pipeline an innovativen Produkten strategisch gut positioniert ist, um in der sich wandelnden Gesundheitsbranche erfolgreich tätig zu sein.

Nach Ansicht des Verwaltungsrats hat der CEO die meisten Ziele, die zu Jahresbeginn gesetzt wurden, trotz schwieriger Marktbedingungen erfüllt. Zudem würdigte der Verwaltungsrat die wegweisenden Innovationen und erzielten Effizienzgewinne. Nähere Angaben zur Leistung des CEO im Jahr 2012 finden sich auf Seite 125.

Auf der Grundlage der Unternehmens- und der individuellen Leistung hat das Compensation Committee beschlossen, dem CEO eine jährliche Leistungsprämie von CHF 1,4 Millionen und eine langfristige Vergütung im Rahmen des „Select“ von CHF 4,8 Millionen auszurichten. Zudem werden dem CEO basierend auf der Erreichung der ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added) über die letzten drei Jahre 76 937 Aktien im Wert von CHF 4,7 Millionen zugeteilt. Die Gesamtvergütung des CEO (d.h. Basisvergütung, variable Vergütung, Pensions- und andere Leistungen) belief sich für das Jahr 2012 auf CHF 13,2 Millionen. Dies entspricht gegenüber 2011 einer Abnahme um 15,9% (oder 9,8% unter Ausklammerung des Werts der zusätzlichen Aktien nach LSSP, dem aufbauenden Aktiensparplan von Novartis, aus dem Jahr 2011). Das Compensation Committee erachtet diese Vergütung als angemessen, ist doch das Gesamtergebnis von Novartis im Jahr 2012 in bestimmten Bereichen niedriger ausgefallen als 2011.

Die Gesamtvergütung des CEO für das Jahr 2012 kann der nachstehenden Tabelle entnommen werden.

VERGÜTUNG DES CEO FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 IM VORJAHRESVERGLEICH (MARKTWERT, IN CHF)		
	2011	2012
Total	15 722 386	13 228 188
Zukünftige zus. Aktien nach LSSP/ESOP	1 056 033	0
Sonstige Leistungen	106 889	128 734
Pensionsleistungen	172 193	161 200
Langfristiger Leistungsplan	4 550 524	4 747 013
Beteiligungsplan „Select“	6 160 047	4 795 941
Jährliche Leistungsprämie	1 760 033	1 370 300
Basisgehalt	1 916 667	2 025 000

Es ist nicht gesagt, dass der CEO die für 2012 ermittelte Vergütung am Ende auch in voller Höhe erhalten wird. Ein beträchtlicher Teil wird aufgeschoben und ist voraussichtlich in Zukunft fällig, sofern am Ende des Leistungszyklus bestimmte Ziele erreicht und Beschäftigungskriterien erfüllt wurden. Verlässt der CEO Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfällt seine gesperrte langfristige Vergütung, selbst wenn das Geschäftsverhältnis ohne Grund beendet wird. Die nachfolgende Grafik zeigt den sofort erhaltenen („realisierten“) und den aufgeschobenen und voraussichtlich in Zukunft fälligen („nicht realisierten“) Anteil.

DIE VERGÜTUNG DES CEO – REALISIERTER/AUFGESCHOBENER ANTEIL		
	2011	2012
Pension	172 193 1%	161 200 1%
Aufgeschoben	7 216 080 46%	4 795 941 36%
Realisiert	8 334 113 53%	8 271 047 63%

Das Compensation Committee hat beschlossen, das jährliche Grundgehalt des CEO für 2013 gegenüber dem Jahr 2012 um 1,5% und damit im Umfang der generellen Gehaltserhöhungen für andere Mitarbeitende in der Schweiz anzuheben.

ZENTRALE MERKMALE DES VERGÜTUNGSSYSTEMS 2012 FÜR DEN CEO UND DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

LEISTUNGSORIENTIERTE VERGÜTUNG

Die Vergütung von Führungskräften und Mitarbeitenden hängt stark von unserer Performance ab. Unsere Vergütungsprogramme sind so gestaltet, dass unsere Führungskräfte in Abhängigkeit von der Unternehmensleistung bezahlt werden. Als Kriterien werden finanzielle Ziele, individuelle Leistung und Verhaltensweisen sowie der Aktienkurs herangezogen.

WETTBEWERBSFÄHIGE VERGÜTUNG

Regelmässige Vergleiche mit anderen Unternehmen sollen es Novartis ermöglichen, über die angebotenen Vergütungsprogramme Leistungsträger anzuwerben und ans Unternehmen zu binden. Generell zielen die Vergütungsprogramme von Novartis darauf ab, anhaltend überdurchschnittliche Leistungen von Mitarbeitenden mit einer Vergütung zu entlohnen, die dem obersten Viertel einer Gruppe von Vergleichsunternehmen entspricht.

AKTIENBESITZ

Um sicherzustellen, dass die Interessen unseres Managements an jenen unserer Aktionäre ausgerichtet sind, verlangen wir von unserem CEO und von den Geschäftsleitungsmitgliedern, dass Beteiligungspapiere der Gesellschaft einen bedeutenden Anteil ihrer jährlichen Vergütung ausmachen.

SICHERHEITSMCHANISMEN

Unsere Pläne enthalten eine Reihe von Mechanismen, die sicherstellen sollen, dass bei der Erwirtschaftung einer nachhaltigen Rendite angemessen Vorsorge bezüglich der Geschäftsrisiken getroffen wird. So sollen spezielle Schutzmechanismen verhindern, dass zur Maximierung kurzfristiger Gewinne übermässig hohe Risiken zulasten des langfristigen Shareholder-Value eingegangen werden:

- Unsere Vergütungsprogramme weisen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen kurz- und langfristigen Leistungskennzahlen mit unterschiedlichen Zeithorizonten und Auszahlungsarten (bar und Aktien) auf.
- Für alle Vergütungspläne gilt eine Obergrenze von 200% der Zielvergütung.
- Die Arbeitsverträge unserer Führungskräfte enthalten sogenannte Clawback-Klauseln. Sie sehen keine Abgangsentschädigungen oder Kontrollwechselvereinbarungen vor.
- Die Arbeitsverträge für den CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder sehen eine Kündigungsfrist von 12 Monaten vor.
- Einmal jährlich prüft das Compensation Committee die Leistung zentraler Novartis Führungskräfte anhand der Novartis Werte und Verhaltensweisen.

ZUSAMMENFASSUNG DER ART DER AN DEN CEO UND DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER AUSGEZAHLTEN VERGÜTUNG

Vergütungselement	Zweck	Leistungskennzahl	Fälligkeit	Zielvergütung/ Max. Vergütung	Auszahlungsart
Basisgehalt	Stellt eine angemessene, wettbewerbsfähige feste Vergütung in Anerkennung der ausgeübten Funktion und Zuständigkeiten dar	–	–	–	Bar
Kurzfristige Vergütung Jährliche Leistungsprämie	Honoriert Leistung anhand kurzfristiger (jährlicher) individueller und divisions- bzw. gruppenspezifischer Ziele sowie nachweisliche Fortschritte bei der Erreichung längerfristiger Ziele	Geschäftliche und individuelle Leistung	Sofort	Ziel: bis 60% des Basisgehalts Max: 200% der Zielvergütung	Bar
Aufbauender Aktiensparplan (LSSP) / Schweizerischer Aktiensparplan (ESOP)	Bindet zentrale Führungskräfte an Novartis bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen unserer Aktionäre	–	LSSP: fünfjährige Sperrfrist ESOP: dreijährige Sperrfrist	–	Aktien (LSSP: 1:1 / ESOP: 2:1 zusätzliche Aktien. Auszahlung erfolgt, wenn die Führungskraft zu Beginn der Sperrfrist die jährliche Leistungsprämie in Aktien investiert hat)
Langfristige Vergütung Beteiligungsplan „Select“	Verbindet die Vergütung von Leistungsträgern mit der langfristigen Wertentwicklung unserer Aktien, um die Interessen unserer Aktionäre noch besser zu wahren	Geschäftliche und individuelle Leistung zum Zeitpunkt der Zuteilung	Dreijährige Sperrfrist	Ziel: bis 200% des Basisgehalts Max: 200% der Zielvergütung	Gesperrte Aktien, handelbare Optionen oder RSUs
Langfristiger Leistungsplan (LTPP)	Fördert die Erreichung längerfristiger Ziele und einer nachhaltigen Finanzperformance zugunsten unserer Aktionäre	Ökonomische Wertsteigerung von Novartis (NVA) zum Zeitpunkt der Fälligkeit	Dreijährige Sperrfrist (leistungsgebunden)	Ziel: bis 175% des Basisgehalts	Aktien

DIE VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN UND ANDEREN MITARBEITENDEN

DIE 2012 VOM CEO ERZIELTE PERFORMANCE

EINLEITUNG

Die individuellen Ziele für den CEO im Jahr 2012 beruhten auf einer Wertetabelle (Balanced Scorecard) mit einer Mischung aus quantitativen und qualitativen Konzernzielen in den vier Hauptbereichen Finanzperformance, Innovation und Wachstum, organisatorische Leistungsfähigkeit und Kundenzufriedenheit sowie Einhaltung der Werte und Verhaltensweisen von Novartis. Nachstehend wird seine Leistung in jedem der Bereiche für das Jahr 2012 aufgezeigt.

FINANZPERFORMANCE

Die Ziele für den CEO im Jahr 2012 umfassten finanzielle Vorgaben basierend auf Nettoumsatz, operativem Ergebnis, Gewinn pro Aktie und Free Cashflow. Das Gesamtergebnis des Konzerns im Jahr 2012 entsprach den zu Jahresbeginn festgelegten Erwartungen. Insbesondere wirkte sich die solide Performance der Division Pharmaceuticals positiv auf den Konzernnettoumsatz aus. Dieser entsprach bei konstanten Wechselkursen (kWk) den Vorgaben und dem Vorjahresniveau. Das operative Kernergebnis lag über dem Ziel und nur geringfügig unter dem Vorjahresniveau (kWk). Dies gelang Novartis trotz des Verlusts der Marktexklusivität für *Diovan*. Die Ergebnisse von Alcon, Animal Health und Sandoz entsprachen den Finanzziele. Wegen Qualitätsproblemen und Produktionsengpässen verfehlten jedoch das OTC-Geschäft und die Division Vaccines and Diagnostics die Vorgaben.

INNOVATION UND WACHSTUM

Die Ziele für den CEO im Jahr 2012 beinhalteten Vorgaben, um die Führungsposition von Novartis im Innovationsbereich auszubauen und das Wachstum zu beschleunigen. So will Novartis Durchbrüche in Bereichen erzielen, in denen dringend Therapieoptionen benötigt werden, und den Verlust der Marktexklusivität für *Diovan* abfedern. Insgesamt übertrag der Konzerns im Jahr 2012 die vom Verwaltungsrat festgelegten Ziele. Novartis hat über USD 9 Milliarden in die Forschung und Entwicklung investiert. Damit hat das Unternehmen seine vielversprechende Pipelineprojekte stark vorangetrieben und 2012 insgesamt 17 bedeutende Zulassungen im gesamten Portfolio erreicht. Die Pharmaceuticals-Pipeline dürfte auf kurze Frist eine

rekordhohe Anzahl von Daten aus zulassungsrelevanten Studien, von Zulassungsanträgen und Genehmigungen generieren, die zusammen mit den jüngst eingeführten Produkten das Umsatzwachstum ankurbeln dürften. 2012 umfassten die Forschungs- und Entwicklungsprojekte von Pharmaceuticals 71 neue Wirkstoffe – so viel wie in kaum einem anderen Unternehmen in der Branche –, während Sandoz 12 Erstanmeldungen verzeichnete. Der Ausschuss für Humanarzneimittel (CHMP) der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) gab gegenüber der Division Vaccines and Diagnostics ein positives Gutachten für *Bexsero* ab. 29% vom Nettoumsatz des Konzerns entfielen auf den Verkauf jüngst eingeführter Produkte, und das weiter gestiegene Wachstum in den Schwellenländern trug USD 13,8 Milliarden zum Konzernnettoumsatz bei.

ORGANISATORISCHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

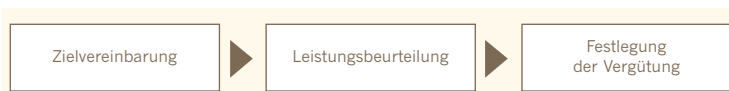
Die Ziele für den CEO im Jahr 2012 umfassten Vorgaben, um die Qualitätskontrolle zu optimieren, die Produktivität zu steigern, Mitarbeitende zu fördern und die Reputation des Konzerns zu verbessern. 2012 tätigte Novartis bedeutende Investitionen und verstärkte die Massnahmen für „Quality beyond Compliance“, d.h. Qualität jenseits der geltenden Compliance-Vorgaben. Infolgedessen fiel die überwiegende Mehrheit der Inspektionen von Aufsichtsbehörden gut oder zufriedenstellend aus. Zwar ist in der Produktionsanlage von Consumer Health in Lincoln, Nebraska, und an einigen Sandoz Standorten noch einiges zu tun. Doch die FDA-Inspektion des Novartis Standorts in Broomfield, Colorado, der von einem Warnschreiben der FDA betroffen war, verlief zufriedenstellend. Die Compliance-Vorgaben sind nun erfüllt. Dank Massnahmen zur Steigerung der Produktivität erzielte der Konzern 2012 Einsparungen von insgesamt rund USD 2,8 Milliarden. Novartis hat ihre Programme zur Stärkung der Unternehmensführung vertieft und ausgebaut. Zudem hat Novartis auch 2012 auf Talentförderung gesetzt und den Fokus vermehrt auf das Mitarbeiterengagement gelegt.

KUNDENZUFRIEDENHEIT

2012 hat Novartis mit der Initiative „Customers First“ einen zusätzlichen Umsatz von über USD 0,8 Milliarden erzielt und damit die Vorgabe übertroffen. Ziel der Initiative ist es, die divisionsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und besser auf die Kundenbedürfnisse einzugehen.

LEISTUNGSBEURTEILUNGSSYSTEM UND ERMITTLUNG DER HÖHE DER VERGÜTUNG

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur wendet Novartis weltweit einen einheitlichen Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process) an, der auf quantitativen und qualitativen Kriterien wie den Novartis Werten und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors) basiert. Alle Novartis Mitarbeitenden, einschliesslich des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder, durchlaufen einen dreistufigen formalen Prozess.



ZIELVEREINBARUNG

Zielvereinbarung für den CEO

Zu Beginn jedes Leistungsjahres trifft sich der Verwaltungsratspräsident jeweils mit dem CEO, um anhand einer Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) dessen Ziele für das kommende Jahr zu besprechen. Der Verwaltungsrat prüft und genehmigt diese Ziele und stellt sicher, dass sich diese mit dem Unternehmensgrundsatz der Nachhaltigkeit und den langfristigen Zielen des Unternehmens decken. Er stellt dabei sicher, dass unangemessene oder übermässige Risiken zulasten der langfristigen Gesundheit des Unternehmens nicht belohnt werden.

Die Messgrössen für die kurzfristigen finanziellen Ziele des CEO sind das Wachstum des Nettoumsatzes, das operative Ergebnis, der Reingewinn, der Free Cashflow, der Gewinn pro Aktie sowie der relevante Marktanteil. Das langfristige Finanzziel ist die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Der NVA ist ein Mass für die Performance des Konzerns. Er berücksichtigt das um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepasste operative Ergebnis des Konzerns oder – vereinfacht ausgedrückt – den Wert, der nach Abzug der an die Investoren der Gesellschaft (Inhaber von Aktien und Anleihen) voraussichtlich zu zahlenden Rendite erzeugt wurde. Auf Seite 194 des Finanzberichts finden sich weitere Einzelheiten zur Berechnung des NVA.

Zielvereinbarung für die Geschäftsleitungsmitglieder und Mitarbeitende

Zu Beginn eines Leistungsjahres vereinbart der CEO jeweils zusammen mit den ihm direkt unterstellten Führungskräften Geschäftsziele und entsprechende Messgrössen zur Leistungsbeurteilung, die für die einzelnen Leiter der Divisionen und der globalen Funktionen gelten. Dann stellt der CEO dem Verwaltungsrat die Geschäftsziele der anderen Geschäftsleitungsmitglieder vor.

Analog dazu vereinbart jede(r) Linienvorgesetzte gemeinsam mit den Mitarbeitenden, die ihm/ihr direkt unterstellt sind, die Ziele und

Messgrössen zur Leistungsbeurteilung, die für die nachfolgende Hierarchiestufe gelten sollen. Als grundsätzliche Regel gilt, dass alle schriftlich fixierten Ziele von zwei Hierarchiestufen, d.h. dem direkten und dem nächsthöheren Vorgesetzten, geprüft werden.

Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei eine angemessene Abstimmung von kurz- und langfristigen Zielen erfolgen muss.

Entscheidung und Handlungen müssen in Einklang mit den Novartis Werten und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors) stehen. Die Novartis Werte und Verhaltensweisen sind ein wichtiger Baustein der Unternehmenskultur. Ihr Fokus liegt auf Qualität, Innovation und Integrität.

Novartis gibt die tatsächlich festgelegten Geschäftsziele für das kommende Jahr nicht bekannt, da sich daraus Hinweise auf die Strategien für ihre Schlüsselmärkte und auf Bereiche ableiten liessen, die von Beratern oder Mitbewerbern im Wettbewerb gegen Novartis genutzt werden könnten, wie etwa zur Kundenabwerbung.

LEISTUNGSBEURTEILUNG

Durch das Novartis eigene Beurteilungssystem und die leistungsorientierte Vergütung hat sich innerhalb von Novartis eine Leistungskultur herausgebildet. Dabei ist Novartis der Ansicht, dass eine leistungsorientierte Vergütung nur dann sinnvoll ist, wenn die Prozesse zur Leistungsbeurteilung Integrität und Fairness gewährleisten. Die Leistungsbeurteilung findet auf allen Unternehmensebenen statt.

Der Leistungsbeurteilungsprozess wird zweimal pro Jahr durchgeführt, einmal zur Mitte und einmal zum Ende des Jahres. Im Laufe dieser formellen Gespräche beurteilen die Mitarbeitenden und ihre Vorgesetzten die erbrachte Leistung anhand der Ziele, die zu Beginn des Jahres festgelegt wurden. Die Vorgesetzten stützen ihre Beurteilungen sowohl auf quantitative Messgrössen als auch auf die Art und Weise, wie die Leistungen erbracht wurden. Das „Vier-Augen“-Prinzip stellt sicher, dass die jährlichen Ziele und Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden auch noch gesondert vom nächsthöheren Vorgesetzten beurteilt werden.

Ergänzt wird der Leistungsbeurteilungsprozess von Novartis durch eine jährliche Talentbeurteilung (Organization and Talent Review), in deren Rahmen organisatorische Erfordernisse sowie Karriereerwünsche vielversprechender Mitarbeitender mit den Vorgesetzten besprochen werden. Hierbei werden Stärken und Schwächen sowie das persönliche Entwicklungspotenzial analysiert. Die Talentbeurteilung ist ein wichtiges Mittel der Geschäftsleitung für die Nachfolgeplanung. Sie wurde stetig erweitert und hat sich mittlerweile im gesamten Unternehmen weltweit etabliert.

Weil Leistungsbeurteilungen bedeutende Elemente der Vergütung beeinflussen, wird jedes Jahr sichergestellt, dass in den Leistungsbeurteilungen im gesamten Unternehmen Konsistenz besteht.

Prozess zur Beurteilung der Leistung des CEO

Am Ende eines Geschäftsjahres 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 erbrachte Leistung mit den zu Jahresbeginn vereinbarten Zielen und berücksichtigt das geprüfte Jahresergebnis sowie die Novartis Werte und Verhaltensweisen. Ausgehend davon diskutiert der Verwaltungsrat die Leistung in Abwesenheit des CEO und beurteilt, inwieweit die gesetzten Ziele erreicht worden sind. Ausserdem vergleicht er die Ergebnisse soweit möglich mit Vergleichsunternehmen, wobei allgemeine wirtschaftliche und finanzielle Kriterien sowie industriespezifische Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Verwaltungsrat teilt dem CEO anschliessend die Leistungsbeurteilung mit. Darüber hinaus beurteilt der Verwaltungsrat periodisch die von der Gruppe erzielte Geschäftsperformance und die vom CEO gemachten Fortschritte auf der Grundlage der für ihn geltenden Geschäfts- und Vergütungsziele.

Prozess zur Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitungsmitglieder

Im Januar eines jeden Jahres bespricht der Verwaltungsrat mit dem CEO die Leistung und die Ziele der anderen Geschäftsleitungsmitglieder für das abgelaufene Geschäftsjahr. Dabei werden das Jahresergebnis, die Erreichung der finanziellen und nicht finanziellen Ziele durch jedes einzelne Geschäftsleitungsmitglied, die Novartis Werte und Verhaltensweisen sowie das allgemeine Wirtschafts- und Geschäftsumfeld berücksichtigt. Die Leistung des CEO wird sowohl am Ende des Jahres als auch gegen Mitte des Jahres vom Verwaltungsratspräsidenten beurteilt. Dagegen werden die Ergebnisse der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder vom CEO beurteilt und anschliessend mit dem Verwaltungsratspräsidenten besprochen. Der Verwaltungsrat beurteilt periodisch die von der Gruppe oder Division erzielte Geschäftsperformance und die vom CEO und den Geschäftsleitungsmitgliedern gemachten Fortschritte in Bezug auf die individuell festgelegten Ziele.

FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG

Festlegung der Vergütung für den CEO

Auf der Grundlage der vom Verwaltungsrat vorgenommenen Beurteilung und in Abwesenheit des CEO entscheidet das Compensation Committee an seiner Januar-Sitzung über die Gesamtvergütung des CEO und dessen Zielvergütung für das kommende Jahr. Das Compensation Committee berücksichtigt bei seiner Entscheidungsfindung alle relevanten Faktoren, einschliesslich der verfügbaren Informationen von Vergleichsunternehmen sowie der Empfehlung des Beraters des Compensation Committee.

Festlegung der Vergütung für die Geschäftsleitungsmitglieder

Im Beisein und auf Empfehlung des CEO entscheidet das Compensation Committee über die variable Vergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder und weiterer ausgewählter Führungskräfte für das abgelaufene Geschäftsjahr. An derselben Sitzung legt das Compensation Committee mit Blick auf das kommende Jahr die Zielvergütung für diese Führungskräfte fest.

Festlegung der Vergütung für sonstige Mitarbeitende

Gestützt auf die Leistungsbeurteilungen zum Jahresende legen die Linienvorgesetzten und deren Vorgesetzte die Leistungsprämien der beurteilten Mitarbeitenden sowie die Zielvergütung für das folgende Jahr fest. Das Compensation Committee legt die Gesamtausschüttung für die einzelnen Aktienbeteiligungspläne fest.

DIE VERGÜTUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN – PROGRAMM UND STRUKTUR

PHILOSOPHIE UND VERGÜTUNGSPRINZIPIEN

Philosophie und Ziele

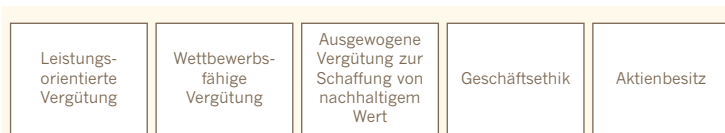
Seit der Gründung von Novartis hat die Geschäftsleitung eine Kultur geschaffen, die alle Mitarbeitenden mit der Vision inspiriert, das weltweit angesehenste Unternehmen in der Gesundheitsbranche zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, muss Novartis weltweit die besten Talente gewinnen, an sich binden und die Mitarbeitenden leistungsgerecht entlohnen.

Das Vergütungssystem von Novartis fördert die Übernahme von Verantwortung gestützt auf klare individuelle und unternehmensspezifische Zielvereinbarungen. Es unterstreicht die Wichtigkeit von Kompetenz und Integrität im Zusammenhang mit der Erreichung eines langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Entsprechend beinhaltet die Vergütung neben einer festen Basisvergütung ein bedeutendes variables Vergütungselement. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich nach den Resultaten des Unternehmens bzw. der Divisionen sowie nach der individuellen Leistung, die an vorab festgelegten Zielen gemessen wird. Um die Vergütungsprogramme von Novartis zudem noch stärker an den Interessen der Aktionäre auszurichten, wird ein Grossteil der variablen Vergütung an Führungskräfte in Form von Novartis Aktien (oder vergleichbaren Aktieninstrumenten) oder Novartis Aktienoptionen mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt.

Die zugrundeliegenden Vergütungsprinzipien und Förderungsprogramme von Novartis haben zu nachhaltigen Leistungen und hervorragenden Resultaten geführt. Verglichen mit dem Vorjahr hat Novartis eine solide Performance ausgewiesen und beantragt, die Dividendenausschüttung an die Aktionäre zum 16. Mal in Folge zu erhöhen.

Vergütungsprinzipien

Das Vergütungssystem für Novartis Mitarbeitende basiert auf den folgenden fünf Prinzipien:



Prinzip I: Leistungsorientierte Vergütung

Die Vergütung von Führungskräften und Mitarbeitenden hängt stark von der Erreichung geschäftlicher und individueller Leistungsziele ab. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei die Betonung auf kurz- und langfristigen quantifizierbaren Zielen liegt.

Prinzip II: Wettbewerbsfähige Vergütung

Eine wettbewerbsfähige Vergütung ist entscheidend, um talentierte und kulturell diverse Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Die Höhe der Zielvergütung von Novartis entspricht der Vergütung für vergleichbare Funktionen bei den relevanten Wettbewerbern.

Prinzip III: Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert

Aktionäre erwarten, dass ihre Investition eine nachhaltige Rendite erwirtschaftet und dass angemessen Vorsorge bezüglich der Geschäftsrisiken getroffen wird. Die variable Vergütung unterstützt die langfristige strategische Planung, die entscheidend ist für die in der Industrie von Novartis typischen langen Produktentwicklungs- und Vermarktungszyklen. Novartis ist überzeugt, dass die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Mitarbeitenden motiviert und entlohnt, Ansporn für Leistung, Loyalität und Unternehmertum bietet und im langfristigen Interesse seiner Aktionäre zu nachhaltiger Wertschöpfung führt.

Prinzip IV: Geschäftsethik

Bei Novartis wird von allen Mitarbeitenden erwartet, dass sie sich bei der Erreichung der Geschäftsziele ethisch verhalten, was sich auch im Novartis Verhaltenskodex widerspiegelt. Um sicherzustellen, dass diese Anforderungen auch eingehalten werden, hat Novartis eine Reihe von Schutzmechanismen implementiert, darunter eine strenge Risikomanagementpolitik sowie Bestimmungen über eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback). Diese Mechanismen gelten für die meisten Vergütungspläne und die Mehrheit der Mitarbeitenden.

Prinzip V: Aktienbesitz

Investoren erwarten, dass sich die Geschäftsleitungsmitglieder so verhalten, wie wenn ihnen die Gesellschaft gehören würde. Nach Ansicht des Verwaltungsrats wird diese Ausrichtung am besten erreicht, wenn ausgewählte Führungskräfte ein bedeutendes Mehrfaches ihrer Basisvergütung in Beteiligungspapieren der Gesellschaft halten. Gemäss diesem Prinzip macht Novartis einer Reihe von ausgewählten Führungskräften Vorgaben zu ihrem Aktienbesitz. Novartis richtet ausserdem einen signifikanten Teil der Vergütungen in Aktien aus, die für die meisten Führungskräfte einen wesentlichen Bestandteil ihrer Gesamtvergütung bilden.

FESTLEGUNG DES VERGÜTUNGSNIVEAUS UND DER LEISTUNGSZIELE FÜR DIE VARIABLE VERGÜTUNG

Um zentrale Leistungsträger anzuwerben und an das Unternehmen zu binden, muss Novartis weltweit eine wettbewerbsfähige Vergütung anbieten können. Die Vergütungsphilosophie von Novartis sieht vor, dass der CEO, die Geschäftsleitungsmitglieder oder die Mitarbeitenden, die ihre Leistungsziele erreichen, eine Vergütung erhalten, die dem mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen entspricht. Werden diese Leistungsziele verfehlt oder übererfüllt, kann die am Ende gewährte Vergütung diesen Durchschnittswert unter- oder überschreiten. Um Mitarbeitende zu überdurchschnittlicher Leistung zu motivieren und um solche Leistungen anzuerkennen, kann die gewährte Vergütung bei herausragender, nachhaltiger Leistung ein Niveau erreichen, das demjenigen des obersten Viertels einer Gruppe industriespezifischer Vergleichsunternehmen entspricht.

Das Compensation Committee prüft die Vergütung des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder einmal pro Jahr und vergleicht das Ergebnis mit dem Vergütungsniveau ähnlicher Positionen in Vergleichsunternehmen. Zu diesem Zweck greift Novartis auf Vergleichszahlen von bekannten Marktdatenanbietern und anderen Datenquellen zurück. Besondere Beachtung finden bei dieser Prüfung die Verteilung von kurz- und langfristigen Leistungsprämien, die Zusammensetzung von Barvergütung und aktienbasierter Vergütung, die Höhe der aufgeschobenen Vergütung sowie die jeweils geltenden Vergütungsrichtlinien. Ausserdem berücksichtigt die von den Marktdatenanbietern vorgenommene Analyse Faktoren wie aktuelle Markttrends und Best Practices im Vergütungsbereich. Das vom eingesetzte unabhängige Beratungsunternehmen prüft und bewertet die erhaltenen Daten und steuert gegebenenfalls weitere Erkenntnisse und Bewertungen bei.

Bei den Vergleichsunternehmen handelt es sich um Konkurrenten aus der Gesundheitsbranche, die global tätig sind und deren Geschäftsmodell, Grösse, internationale Wettbewerbsposition und Bedarf an Talenten und Know-how mit denen von Novartis identisch oder vergleichbar sind.

VERGLEICHSUNTERNEHMEN

Abbott Laboratories	Eli Lilly and Company	Pfizer
Amgen	GlaxoSmithKline	Roche
AstraZeneca	Johnson & Johnson	Sanofi
Bristol-Myers Squibb	Merck & Co.	

Vergleichskriterien (in Mrd. USD)	Durchschnittswert der	
	Novartis ¹	Mitbewerber ²
Nettoumsatz/Umsatz	56,7	44,2
Marktkapitalisierung	152,0	100,3
Operatives Ergebnis	11,5	10,3
Reingewinn	9,6	6,8
Total Vermögenswerte	124,2	65,1

¹ Per 31. Dezember 2012

² Per Ende des letzten ausgewiesenen Quartals

Quelle: S&P Research Insight, letzte vier Quartale

Die Vergütung des CEO und der Geschäftsleitungsmitglieder wird mit der Vergütung der Gesundheitsunternehmen in der obenstehenden Tabelle verglichen. Für andere Führungskräfte, ohne den CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder, wird die Vergütung dem Vergütungsniveau in diesen Gesundheitsunternehmen gegenübergestellt oder, bei nicht branchenspezifischen Positionen, den Marktdaten von Unternehmen ausserhalb des Gesundheitssektors, deren Ausrichtung, Grösse und Komplexität in etwa dem Umfang und der Art der Geschäfte von Novartis entsprechen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der Wettbewerb um Talente nicht nur auf den Gesundheitssektor beschränkt ist.

ELEMENTE DER VERGÜTUNGSPROGRAMME VON NOVARTIS

Die Hauptelemente des Vergütungssystems von Novartis sind:

- Jährliche Basisvergütung: festes jährliches Gehalt
- Variable Vergütung: Entgelt für individuelle Leistung und Leistung der Geschäftseinheit
- Weitere Leistungen: inkl. Pensions- und Krankenversicherungspläne

VERGÜTUNGSELEMENTE



Jährliche Basisvergütung (Gehalt)

Die Höhe der Basisvergütung richtet sich nach dem zentralen Verantwortungsbereich, dem Stellenprofil, der Seniorität, der Erfahrung sowie den Fähigkeiten des Mitarbeitenden. Sie wird in bar, typischerweise monatlich, ausbezahlt und richtet sich nach den lokalen Marktgegebenheiten. Diese fixe Vergütung soll den Mitarbeitenden einen auch im Vergleich zu den Bedingungen anderer Unternehmen der Branche angemessenen Lebensstandard ermöglichen.

Die Basisvergütung wird in der Regel jährlich überprüft, um sicherzustellen, dass die Höhe der Vergütung konkurrenzfähig bleibt.

Variable Vergütung

Das Ziel der variablen Vergütung ist es, Novartis Mitarbeitende gemäss dem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung zu entlohnen.

Für Führungsebenen besteht die variable Vergütung in der Regel aus einer Leistungsprämie in bar und einer aktienbasierten langfristigen Leistungsprämie. Novartis ist davon überzeugt, dass die variable Vergütung vor allem langfristige Anreize beinhalten muss, um die Interessen der Novartis Mitarbeitenden mit denen der langfristig orientierten Aktionäre in Einklang zu bringen. Die variable Vergütung ist so ausgestaltet, dass sie Innovationen belohnt und zugleich den für die Industrie von Novartis typischen langen Zeiträumen für die Entwicklung und Vermarktung von Produkten Rechnung trägt. Die Höhe der variablen Vergütung hängt von den erzielten Ergebnissen ab und errechnet sich als Prozentsatz (0–200%) der variablen Zielvergütung.

VARIABLE VERGÜTUNG



Kurzfristige Vergütung

Mit der jährlichen Leistungsprämie wird sichergestellt, dass sich Mitarbeitende auf individuelle Ziele sowie Ziele konzentrieren, die von der Geschäftseinheit für ein einzelnes Geschäftsjahr festgelegt wurden. Zu diesen Zielen gehören unter anderem Marktanteil, Innovation sowie Mitarbeiterführung – allesamt Kriterien, die das langfristige Ergebnis ebenfalls positiv beeinflussen. Die jährliche Leistungsprämie belohnt die Leistung der vergangenen zwölf Monate im Hinblick auf die vereinbarten Ziele und stärkt damit das Prinzip der leistungsorientierten Vergütung.

Die jährliche Leistungsprämie wird grundsätzlich in bar ausbezahlt und darf 200% des Zielwerts nicht überschreiten. Zahlreiche Mitarbeitende, die in bestimmten Ländern tätig sind, und bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden dazu angehalten, ihre jährliche Leistungsprämie in einem Aktiensparplan anzulegen. Unter dem Aktiensparplan erhalten sie ihre jährlichen Leistungsprämien vollständig oder teilweise in Novartis Aktien anstatt in bar. Als Gegenleistung für die Teilnahme an dem Aktiensparplan gewährt Novartis nach Ablauf einer Sperrfrist von drei oder fünf Jahren zusätzliche Aktien. Grundsätzlich gilt: Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, werden unter keinem dieser Pläne zusätzliche Aktien gewährt. Durch die Teilnahme an den Aktiensparplänen besteht für die Mitarbeitenden von Novartis ein Anreiz, langfristig im Unternehmen zu bleiben und dabei am künftigen finanziellen Erfolg von Novartis teilzuhaben sowie ihre eigenen Interessen an den langfristigen Interessen der Aktionäre von Novartis auszurichten.

Derzeit bietet Novartis drei Aktiensparpläne an:

Aufbauender Aktiensparplan (LSSP): Weltweit wurde 29 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung ihrer 2012 erbrachten Leistungen am aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde ihnen in Form von Aktien zugeteilt, die einer Sperrfrist von fünf Jahren unterliegen. Nach Ablauf dieser Sperrfrist gewährt Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie.

– **Schweizerischer Aktiensparplan (ESOP):** In der Schweiz steht der Schweizerische Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) rund 13 341 Mitarbeitenden offen. Die Mitarbeitenden können ihre jährliche Leistungsprämie auf drei verschiedene Arten beziehen: (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist wird für zwei Aktien, die in diesen Plan investiert sind, eine

zusätzliche Aktie gewährt. Insgesamt 5 557 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2012 Aktien zu beziehen.

– **ESOP in Grossbritannien (ESOP UK):** In Grossbritannien können 2 743 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie vollständig oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist eine zusätzliche Aktie gewährt. Im Jahr 2012 entschieden sich 1 576 Mitarbeitende zur Teilnahme an diesem Plan.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Langfristige Vergütung

Im Rahmen des bei Novartis geltenden Prinzips der leistungsorientierten Vergütung tragen langfristige Vergütungsanreize dazu bei, nachhaltigen Shareholder Value zu schaffen. Zu diesem Zweck gewährt Novartis eine aktienbasierte Vergütung mit einer dreijährigen Sperrfrist.

Diese langfristige Vergütung zielt darauf ab, die wichtigsten Mitarbeitenden von Novartis zu binden, die Erreichung mehrjähriger Geschäftsziele zu sichern und die Interessen der Mitarbeitenden an jenen der Novartis Aktionäre auszurichten. Dies wird erreicht, indem die Vergütung an einen per Ablauf der Sperrfrist erfolgten Anstieg bzw. Rückgang des Aktienkurses gekoppelt wird.

Die aktienbasierte langfristige Vergütung hängt davon ab, ob die zuvor vereinbarten Leistungsziele zum Zeitpunkt der Zuteilung oder nach Ablauf der Sperrfrist erreicht werden.

Novartis bietet zwei langfristige Vergütungspläne: den Beteiligungsplan „Select“, der auf den Jahresergebnissen und einer dreijährigen Sperrfrist basiert, und den langfristigen Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTPP), dem Leistungsziele über einen rollenden Zeitraum von drei Jahren zugrunde liegen.

In besonderen Fällen kann Novartis spezielle Aktienprämien gewähren.

Novartis verwendet auf dem Markt zurückgekauft Aktien, um ihren Verpflichtungen aus den variablen Vergütungsplänen und den besonderen Aktienzuteilungen nachzukommen. Dadurch wird ein Verwässerungseffekt vermieden.

Novartis hat kein genehmigtes Kapital, um Aktien zur Bedienung der variablen Vergütungspläne und der besonderen Aktienzuteilungen zu schaffen.

Beteiligungsplan „Select“

Beim Beteiligungsplan „Select“ handelt es sich um einen globalen aktienbasierten Vergütungsplan, unter dem jedes Jahr den zur Teilnahme berechtigten Mitarbeitenden, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, eine Leistungsprämie zugeteilt werden kann. Diese Leistungsprämie darf 200% der Zielvergütung nicht übersteigen. Die Teilnehmenden am Beteiligungsplan „Select“ können wählen, ob sie ihre Aktienvergütung in Form von gesperrten Aktien (oder, in bestimmten Ländern, in Form von gesperrten Aktieneinheiten, sogenannten Restricted Share Units, RSUs¹), handelbaren Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem beziehen möchten. In sämtlichen Fällen gilt eine Sperrfrist von drei Jahren.

Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag der Zuteilung. Jede einem Mitarbeitenden zugeteilte handelbare Aktienoption berechtigt diesen nach Ablauf der Sperrfrist (und vor dem zehnten Jahrestag der Zuteilung) zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrundeliegenden Aktie am Zuteilungstag entspricht.

¹ In einigen Ländern werden anstelle von Aktien Restricted Share Units (RSUs) ausgegeben. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind weder dividenden- noch stimmberechtigt, ausser in den USA, wo die Mitarbeitenden während der Sperrfrist einen Dividendengegenwert für die in den Jahren 2010 und 2011 zugeteilten RSUs erhalten. Zugeteilte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Die seit 2009 zugeteilten handelbaren Aktienoptionen wurden zu den in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen ausgegeben.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIONEN

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2013	61,70/66,07	3/3	10
2012	54,20/58,33	3/3	10
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10

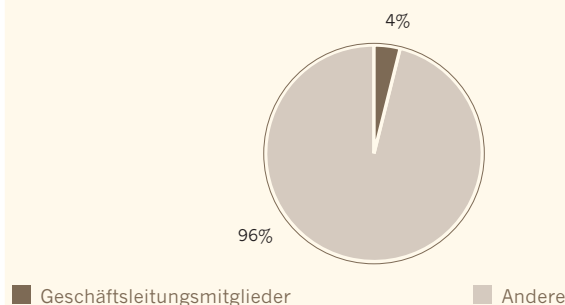
Verlässt ein Planteilnehmer Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, RSUs und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Das Compensation Committee kann Ausnahmen bewilligen (z.B. bei einer Reorganisation oder Veräusserung).

Unter dem Beteiligungsplan „Select“ erhielten 12 352 Teilnehmende für ihre Leistungen im Jahr 2012 insgesamt 0,8 Millionen gesperrte Aktien, 6,0 Millionen RSUs sowie 25,2 Millionen handelbare Aktienoptionen. Dies entspricht einer Beteiligungsrate von rund 10% aller Mitarbeitenden (Vollzeitäquivalente) weltweit.

Am 31. Dezember 2012 waren gesamthaft 95,3 Millionen Mitarbeitenden zugeteilte Aktienoptionen ausstehend, die durch die gleiche Anzahl von Aktien gedeckt sind. Dies entspricht 3,9% der Gesamtzahl der ausstehenden Novartis Aktien.

Rund 4% der gesamten unter dem Beteiligungsplan „Select“ ausgerichteten Leistungsprämien wurden Geschäftsleitungsmitgliedern gewährt.

TOTAL DER IM JAHR 2012 UNTER DEM BETEILIGUNGSPLAN „SELECT“ AUSGERICHTETEN LEISTUNGSPRÄMIEN



Langfristiger Leistungsplan

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTPP) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der das langfristige Engagement dieser Führungskräfte durch Kopplung der Prämien an die Performance von Novartis fördern soll. Der langfristige Leistungsplan steht ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben. Er ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Bei Geschäftsleitungsmitgliedern macht der langfristige Leistungsplan zwischen 20% und 44% der gesamten variablen Zielvergütung aus. Die Prämien basieren auf globalen Leistungszielen, die auf einer rollenden 3-Jahres-Basis ermittelt wurden. Sie richten sich nach dem jährlich errechneten Novartis Economic Value Added (NVA). Die Berechnung des NVA basiert auf dem um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnis des Konzerns. Die Erreichung der Ergebnisse eines Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres berechnet, indem die jährlichen NVA-Ergebnisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird mittels Division der Ergebnisverteilung für den Planzyklus durch die Ergebnisziele dieses Planzyklus berechnet und in Prozent ausgedrückt. Beim langfristigen Leistungsplan kommt es nur zur Auszahlung, wenn der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt.

Der langfristige Leistungsplan dient dazu, die Interessen der Mitglieder der Novartis Geschäftsleitung eng auf jene des Unternehmens und seiner Aktionäre abzustimmen. Er repräsentiert einen beträchtlichen und wachsenden Teil der variablen Vergütung von Geschäftsleitungsmitgliedern.

Am 17. Januar 2013 erhielten 132 Führungskräfte unter dem langfristigen Leistungsplan 456 712 Aktien, gestützt auf ein NVA-Ergebnis, welches das Leistungsziel von Novartis für den Berichtszeitraum 2010 bis 2012 übertraf.

ENTWICKLUNG DER TEILNEHMENDEN DES LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS

Jahr der Zuteilung = Zielvereinbarung	Leistungsperiode	Jahr der Vergabe = Auszahlung in Aktien	Teilnehmende (Anzahl wichtiger Führungskräfte)
2013	2013–2015	2016	133
2012	2012–2014	2015	136
2011	2011–2013	2014	136
2010	2010–2012	2013	132
2009	2009–2011	2012	138

Besondere Aktienzuteilungen

Ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns können ausnahmsweise gesperrte Aktien oder RSUs als Sonderprämien erhalten. Mit besonderen Aktienzuteilungen (Special Share Awards) sollen herausragende Erfolge und aussergewöhnliche Leistungen gewürdigt sowie zentrale Leistungsträger an das Unternehmen gebunden werden. Vor der Zuteilung steht ein formeller interner Auswahlprozess, in dessen Verlauf die individuelle Leistung eines jeden Anwärters auf mehreren Führungsebenen eingehend geprüft wird. Der CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder sind vom Erhalt dieser Prämie ausgenommen.

In Einzelfällen können besondere Aktienzuteilungen gewährt werden, um Fachleute und neue Talente ins Unternehmen zu holen. Die Zahlung von Sonderprämien entspricht der marktüblichen Praxis sowie der Philosophie von Novartis, die weltweit besten Mitarbeitenden zu gewinnen, zu binden und zu motivieren.

Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien oder RSUs. Im Jahr 2012 wurden weltweit 787 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesamthaft 0,8 Millionen Aktien oder RSUs zugeteilt.

Weitere Leistungen

Der Hauptzweck von Pensions- und Krankenversicherungsplänen ist die Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen in Bezug auf Alter, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod. Die Pensions- und Krankenversicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und entsprechen den lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften. Sie werden regelmässig überprüft.

Novartis hat beschlossen, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Alle grösseren Pläne wurden mittlerweile nach Möglichkeit an das Beitragsprimat angepasst. Eine Ausnahme bilden die Alcon Pläne, für die ein Zeitplan für die Umwandlung vom Leistungs- ins Beitragsprimat besteht.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften ausrichtet, sind unter anderem Dienstaltersprämien und Nebenleistungen. Mitarbeitende auf internationaler Entsendung können Leistungen gemäss den entsprechenden Novartis Richtlinien erhalten.

ZUSAMMENFASSUNG DES VERGÜTUNGSSYSTEMS

Vergütungs- element	Vergütungs- plan	Gefährdeter Beurteilungs- zeitraum	Art der Auszahlung	Hauptmessgrößen	Leistungskennzahlen		Anzahl Teilnehmende
					Bei Zuteilung	Bei Ausübung	
Basis- vergütung	Grundgehalt	–	Bar	Position, Erfahrung, nachhaltige Leistung	–	–	Alle Mit- arbeitenden
Variable Vergütung							
Kurzfristige Vergütung	Jährliche Leis- tungsprämie (inkl. LSSP, ESOP, ESOP UK) ¹	12 Monate ¹	Bar und/oder Aktien	Finanzielle Messgrößen wie etwa Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow, Marktanteil, Innovation und laufende Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität	Erreichen von jährlichen Geschäfts-, Finanz- und individuellen Zielen oder Erreichen von Meilensteinen bezüglich individueller Ziele oder langfristiger strategischer Pläne, Novartis Werten und Verhaltensweisen	–	16 113 ²
Langfristige Leistungsprämie	Beteiligungs- plan „Select“	3 Jahre	Gesperrte Aktien, handelbare Optionen oder RSUs	Finanzielle Messgrößen wie etwa Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow, Marktanteil, Innovation und laufende Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität	Erreichen von jährlichen Geschäfts-, Finanz- und individuellen Zielen oder Erreichen von Meilensteinen bezüglich individueller Ziele oder langfristiger strategischer Pläne, Novartis Werten und Verhaltensweisen	Aktienkurs	12 352
	Langfristiger Leistungsplan	3 Jahre	Aktien	Erreichen von langfristigem Erfolg, gemessen an den Zielen für die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) auf Konzernebene	–	Novartis ökonomische Wertsteigerung	132
	Besondere ³ Aktienzuteilungen	5 Jahre	Gesperrte Aktien oder Aktien- einheiten (RSUs)	Anerkennen von aussergewöhnlichen Leistungen	Selektive Einschätzung	Aktienkurs	787
Weitere Leistungen				Position, Erfahrung, Alter, nachhaltige Leistung	–	–	

¹ Investiert der Mitarbeitende die jährliche Leistungsprämie in einen Aktiensparplan, sind die zusätzlichen Aktien während der Sperrfrist von fünf Jahren (LSSP, 1:1 zusätzliche Aktien) oder drei Jahren (ESOP oder ESOP UK, 2:1 zusätzliche Aktien) gefährdet.

² Anzahl Teilnehmende am LSSP, ESOP und ESOP UK.

³ Die Mitglieder der Geschäftsleitung sind vom Erhalt dieser Prämie ausgenommen.

HÖHE DER ZIELLEISTUNGSPRÄMIE UND LEISTUNGSKENNZAHLEN

Jährliche Leistungsprämie und Beteiligungsplan „Select“

Bei der jährlichen Leistungsprämie und unter dem Beteiligungsplan „Select“ legt Novartis für jeden teilnehmenden Mitarbeitenden zu Beginn der Leistungsperiode – üblicherweise zu Jahresanfang – eine Zielleistungsprämie fest, die einem prozentualen Anteil an der Basisvergütung entspricht. Je nach Funktion und Verantwortungsbereich des Mitarbeitenden kann diese prozentuale Zielleistungsprämie bis zu 60% der Basisvergütung (jährliche Leistungsprämie) bzw. bis zu 200% der Basisvergütung (Beteiligungsplan „Select“) erreichen.

Die jährliche Leistungsprämie und der Beteiligungsplan „Select“ sind so gestaltet, dass sie die Erreichung der jährlichen finanziellen und operativen Geschäftsziele von Novartis sowie der persönlichen Ziele forcieren. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Sowohl die Berechnung der jährlichen Leistungsprämie als auch der Prämie, die unter dem Beteiligungsplan „Select“ fällig wird, erfolgt anhand der folgenden Formel:

FORMEL ZUR BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE UND DES BETEILIGUNGSPLANS „SELECT“

Effektive jährliche Leistungsprämie oder effektive Zuteilung aus dem Beteiligungsplan „Select“

$$\begin{array}{c}
 \text{Basis-} \\ \text{vergütung}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{Ziel-} \\ \text{leistungs-} \\ \text{prämie} \\ \text{in Prozent}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{Geschäfts-} \\ \text{leistungs-} \\ \text{faktor}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{c}
 \text{Individueller Leistungsfaktor} \\
 \begin{array}{|l|l|}
 \hline
 \text{Finanzielle und} & \text{Novartis Werte} \\
 \text{nicht finanzielle} & \text{und} \\
 \text{Ziele} & \text{Verhaltensweisen} \\
 \hline
 \end{array}
 \end{array}
 =$$

Der Geschäftsleistungsfaktor und der individuelle Leistungsfaktor können von 0 bis 1,5 reichen und sind daher innerhalb der Formel gleich gewichtet. Die entsprechende Auszahlung ist jedoch auf 200% der Zielvergütung begrenzt.

Leistungskennzahlen, die den Faktor Geschäftsperformance beinhalten, sind auf die Erreichung jährlicher finanzieller und operativer Ziele auf Unternehmens-, Divisions- und Regionalebene ausgerichtet. Diese Ziele werden ausgehend vom Zuständigkeitsbereich, den die jeweilige Führungskraft auf Unternehmens-, Divisions- oder Regionalebene innehat, festgelegt und können wiederum Ziele umfassen, die auf Messgrößen wie Nettoumsatz, operativem Ergebnis, Free Cashflow, Marktanteil, Personalkosten oder Meilensteinen in Forschung und Entwicklung basieren. Die finanziellen und operativen Ziele werden so definiert, dass damit sichergestellt wird, dass Novartis ihre strategischen Ziele erreicht und nachhaltigen Wert für ihre Aktionäre schafft.

Der individuelle Leistungsfaktor gliedert sich in zwei separate Elemente: Das erste Element setzt auf die Erreichung individuell festgelegter finanzieller und nicht finanzieller Ziele. In Abhängigkeit von der jeweiligen funktionalen Verantwortung gehören zu den Messgrößen für nicht finanzielle Ziele typischerweise Leistungen im Bereich Innovation, Produkteinführungen, die erfolgreiche Umsetzung von Wachstums- und Produktivitätsinitiativen, Prozessverbesserungen, die Geschäfts- und Mitarbeiterführung, erfolgreiche Übernahmen oder Desinvestitionen sowie der Abschluss von Lizenzverträgen. Das zweite Element soll sicherstellen, dass die gewünschte Performance unter Einhaltung der höchsten Standards im Bereich verantwortungsvolle Geschäftsführung, wie in den Novartis Werten und Verhaltensweisen dargelegt, erzielt wird. Von den Novartis Führungskräften wird erwartet, dass sie jeden Tag ein vorbildliches Verhalten vorleben und ihre Mitarbeitenden dazu animieren, es ihnen gleichzutun.

Nach erfolgter Bewertung der Leistung wird anhand einer speziellen Matrix der individuelle Leistungsfaktor ermittelt, der sich aus der Kombination der Ergebnisse der beiden Elemente ableitet.

In der Regel wird die jährliche Leistungsprämie im Februar, nach Erreichung der Jahresziele, ausbezahlt. Unter dem Beteiligungsplan „Select“ bemisst sich die endgültige Höhe der Vergütung zudem anhand der Entwicklung des Aktienkurses nach Ablauf der dreijährigen Sperrfrist – ein bestehendes Beschäftigungsverhältnis bei Novartis vorausgesetzt.

Wählen Mitarbeitende den Bezug ihrer jährlichen Leistungsprämie unter dem aufbauenden Aktiensparplan (LSSP) oder dem Schweizerischen Aktiensparplan (ESOP) oder entscheiden sie sich für den Bezug von Prämien unter dem Beteiligungsplan „Select“, ergibt sich die Anzahl der zugeteilten Aktien mittels Division der Leistungsprämie durch den Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag. Möchten Mitarbeitende in Nordamerika ihre Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ ganz oder teilweise in handelbaren Aktienoptionen auf American Depositary Shares (ADSs) beziehen, ergibt sich die Anzahl handelbarer Aktienoptionen mittels Division

der Leistungsprämie durch einen Wert, der 95% des Optionswerts gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) auf ADSs beträgt. Für Mitarbeitende in anderen Ländern beträgt der Divisor 90% des IFRS-Optionswerts auf Novartis Aktien.

Langfristiger Leistungsplan

Mit dem langfristigen Leistungsplan soll ein langfristiger Shareholder Value über rollende 3-Jahres-Zeiträume erzielt werden. Die Leistungskennzahl der ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) wird jährlich ermittelt, und die jeweiligen Ziele werden zu Beginn eines jeden Jahres festgelegt. Nach Ablauf der dreijährigen Leistungsperiode wird die erzielte Leistung gegenüber den drei vorgegebenen Jahreszielen zusammengefasst und ausgewertet, um die Höhe der finalen Auszahlung zu bestimmen.

Im Falle des langfristigen Leistungsplans kann die prozentuale Leistungsprämie je nach Funktion und Verantwortungsbereich des Mitarbeitenden bis zu 175% der Basisvergütung erreichen. Wenn die im Laufe der dreijährigen Sperrfrist erbrachte Leistung unter einen vorab definierten Schwellenwert von 90% des Zielwerts sinkt oder der Teilnehmende Novartis während der Leistungsperiode aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit verlässt, entfällt die Vergütung. Die Vergütung ist auf maximal 200% der Zielvergütung begrenzt.

Zu Beginn der Leistungsperiode erhalten die Teilnehmenden RSUs, die nach Ende dieses Zeitraums in Novartis Aktien umgewandelt werden.

LEISTUNGSPERIODE BEIM LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLAN



Am Ende der dreijährigen Leistungsperiode passt das Compensation Committee die Zahl der RSUs anhand der tatsächlichen Leistung an. Dann werden die RSUs in nicht gesperrte, sofort verfügbare Novartis Aktien umgewandelt. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

AUSZAHLUNG LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN



ÄNDERUNGSVORSCHLÄGE BETREFFEND DAS VERGÜTUNGSSYSTEM FÜR DEN CEO UND DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER AB 2014

Der Verwaltungsrat und das Management befragen die involvierten Interessengruppen laufend zum Vergütungssystem von Novartis, um zu ermitteln, wie sich dieses noch besser an den Interessen der Novartis Aktionäre ausrichten lässt, und um für noch mehr Transparenz zu sorgen.

Zu diesem Zweck hat das Compensation Committee eine strategische Prüfung des Vergütungssystems über die letzten zwölf Monate vorgenommen. Der Verwaltungsrat hat verschiedene Ände-

rungen genehmigt, die ab 2014 in Kraft treten werden, sofern sich die Aktionäre im Rahmen einer Konsultativabstimmung an der Generalversammlung 2013 dafür aussprechen.

Der Entwurf des geplanten Programms sieht unter anderem einen jährlichen Vergütungsplan (Annual Incentive Plan) sowie zwei separate langfristige Vergütungspläne vor.

Weitere Einzelheiten zu den Änderungsvorschlägen sind einer separaten Zusammenfassung im Anhang der Einladung zur Generalversammlung 2013 zu entnehmen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG AB 2014 – DIE WICHTIGSTEN ÄNDERUNGSVORSCHLÄGE IM ÜBERBLICK

Der Verwaltungsrat schlägt vor, die Vergütungsprogramme für den CEO und die Mitglieder der Geschäftsleitung ab Januar 2014 wie folgt zu ändern:

Die gesamte variable Vergütung soll grundsätzlich leistungsabhängig sein. Für die kurz- und langfristigen Vergütungspläne sollen separate Leistungskriterien gelten.

Der kurzfristige Vergütungsplan soll sich auf eine individuelle Bewertung (Balanced Scorecard) mit einjährigen finanziellen und nicht finanziellen Leistungskriterien sowie auf eine Verhaltensbeurteilung gemäss den Novartis Werten und Verhaltensweisen stützen. Die entsprechende Vergütung soll zur einen Hälfte in bar und zur anderen Hälfte in Aktien mit einer dreijährigen Sperrfrist ausbezahlt werden.

Die beiden langfristigen Vergütungspläne sollen auf separaten Leistungskriterien beruhen. Nach Ablauf einer dreijährigen Performance-Periode werden Aktien ausbezahlt.

Der langfristige Leistungsplan (LTPP) soll als Messgrössen zukunftsgerichtete finanzielle und innovationspezifische Kriterien enthalten, die sich über einen 3-Jahres-Zeitraum – je nach Funktion und Zuständigkeiten der Führungskraft – auf die Gruppen- oder Divisionsebene beziehen.

Der Langfristige Relative Leistungsplan (LTRPP) soll als Messgrösse die Entwicklung der Aktienrendite des Konzerns über einen 3-Jahres-Zeitraum im Verhältnis zu einer Gruppe von Vergleichsunternehmen haben.

Das neue Vergütungssystem für Führungskräfte soll künftig keine nach freiem Ermessen gewährten Aktien oder Aktienoptionen mehr enthalten.

ZUSAMMENFASSUNG DES VORGESCHLAGENEN PROGRAMMS

Vorgeschlagenes Programm	Jährliches Grundgehalt	+	Jährliche Leistungsprämie	+	LTPP	+	LTRPP
Messkriterien			1-Jahres-Ziele für den individuellen Zuständigkeitsbereich sowie Einhaltung der Novartis Werte und Verhaltensweisen		3-Jahres-Ziele basierend auf internen Finanz- und Innovationskennzahlen der Division oder der Gruppe		3-Jahres-Ziele betreffend die Aktienrendite der Novartis Gruppe gegenüber einer Gruppe externer Vergleichsunternehmen
Auszahlungsart am Ende der Leistungsperiode	Bar		50% bar sofort / 50% Aktien mit einer Sperrfrist von drei Jahren		Aktien, die leistungsabhängig übertragen werden		Aktien, die leistungsabhängig übertragen werden

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DAS JAHR 2012

Die nachstehende Tabelle zeigt die Vergütungen, die dem CEO und den Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre im Jahr 2012 erbrachten Leistungen zustehen. Die folgenden Abschnitte beschreiben die der Tabelle zugrundeliegenden Prinzipien.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr, d.h. alle Vergütungen, die für Leistungen im Jahr 2012 gewährt wurden, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP, sind in voller Höhe ausgewiesen.

STRUKTUR DER OFFENLEGUNG

Die Vergütungstabelle zeigt die Vergütung an den CEO und an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistung im Jahr 2012, aufgeteilt nach den oben beschriebenen Vergütungselementen – Basisvergütung, variable Vergütung und weitere Leistungen.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn es für mindestens drei oder fünf Jahre bei Novartis bleibt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, hat das Compensation Committee beschlossen, Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADSs zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung offenzulegen. Der Marktwert ist der aktuelle börsennotierte Aktienpreis, zu dem einem Verwaltungsrat oder einem Mitarbeitenden am Gewährungstag eine Aktie, eine gesperrte Aktie oder eine RSU zugeteilt wird. Der Marktwert von Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.



VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (MARKTWERT)¹

	Basis- vergütung	Variable Vergütung						Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung	
		Kurzfristige Vergütungspläne			Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP ⁹	Inkl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP ^{10,11}
		Währung	Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴					
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	2 025 000	1 370 300	0	4 795 941	0	4 747 013	161 200	128 734	13 228 188	0	13 228 188
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	708 750	0	625 330	1 250 536	0	731 145	148 594	10 084	3 474 439	625 330	4 099 769
Kevin Buehler ¹²	USD	1 118 333	202 897	504 048	2 827 532	0	1 753 300	413 056	62 930	6 882 096	504 048	7 386 144
Felix R. Ehrat	CHF	743 333	0	750 149	1 500 112	0	432 702	158 498	0	3 584 794	750 149	4 334 943
David Epstein	USD	1 158 332	525 953	727 166	3 132 643	0	1 666 814	325 563	26 191	7 562 662	727 166	8 289 828
Mark C. Fishman	USD	990 000	23 265	966 736	3 960 038	0	1 547 029	242 832	118 319	7 848 219	966 736	8 814 955
Jeff George	CHF	791 667	220 000	220 022	880 027	0	636 250	111 932	55 412	2 915 310	110 011	3 025 321
George Gunn	CHF	862 500	716 300	0	1 193 710	0	1 213 762	108 382	0	4 094 654	0	4 094 654
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012) ¹³	USD	102 782	51 667	0	0	0	0	3 196	904 469	1 062 114	0	1 062 114
Andrin Oswald	CHF	791 667	0	304 058	608 054	0	636 250	118 132	38 520	2 496 681	304 058	2 800 739
Jonathan Symonds	CHF	916 667	0	621 011	1 552 557	0	1 377 021	161 817	17 135	4 646 208	621 011	5 267 219
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ¹⁴	USD	500 000	94 169	140 002	464 869	0	260 580	45 053	19 710	1 524 383	140 002	1 664 385
Total¹⁵	CHF	10 466 057	3 148 166	4 711 715	21 513 910	0	14 673 602	1 933 597	1 310 446	57 757 493	4 601 704	62 359 197

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 12 zum Einzelabschluss der Novartis AG enthalten.

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsleitungsaufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 17. Januar 2023 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von CHF 61,70 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 17. Januar 2013, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen CHF 4,28. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 17. Januar 2023 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 66,07 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 17. Januar 2013, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 4,37.

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der angestrebten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2012 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2012 erworben wurde.

⁷ Enthält zum Marktwert bewertete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald. Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel ergeben (USD 491 174). Nicht enthalten sind die im Jahr 2012 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an Kevin Buehler (USD 529 387) für vor der Fusion mit Alcon zugeteilte RSUs sowie die im Jahr 2012 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an David Epstein (USD 138 011), Mark C. Fishman (USD 189 845) und Brian McNamara (USD 17 122) für in oder vor 2010 zugeteilte RSUs.

⁸ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

⁹ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder unter dem dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP). Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt.

¹⁰ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen wurde anhand des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (17. Januar 2013) betrug CHF 61,70 pro Novartis Aktie und USD 66,07 pro ADS.

¹¹ Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹² Enthält nicht 35 153 Aktien, die Kevin Buehler zum Aktienkurs von USD 54,51 als Vergütung für seine Leistung vor der Fusion mit Alcon zugeteilt wurden.

¹³ Naomi Kelman legte zum 29. Februar 2012 ihre Geschäftsleitungstätigkeit nieder. Die in der Tabelle enthaltenen Angaben zu ihrer Basisvergütung und den weiteren Leistungen beziehen sich auf die Vergütung, die sie vom 1. Januar 2012 bis zum 29. Februar 2012 erhalten hat, also während der Zeit, als sie Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält vertragsgemäss die vereinbarte Vergütung und weiteren Leistungen vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012 als Entschädigung für die in ihrem Arbeitsvertrag vorgesehene zwölfmonatige Kündigungsfrist. Nicht in „Andere Leistungen“ enthalten ist dagegen eine marktgerechte Vergütung (USD 1 263 223 für den Zeitraum vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012) für die Bereitschaft von Naomi Kelman, nach dem Austritt aus dem Unternehmen über einen Zeitraum von zwölf Monaten auf jegliche Aktivitäten zu verzichten, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Naomi Kelman wird diese Zahlung im Jahr 2013 einteils in bar, anderenteils in Aktien erhalten, vorausgesetzt, sie hält sich weiterhin an den vereinbarten Wettbewerbsverzicht. Von den im Geschäftsbericht 2011 als besondere Aktienzuteilung ausgewiesenen 88 000 Aktien sind mittlerweile 70 500 Aktien verfallen, während der Anspruch auf 17 500 Aktien im Jahr 2012 vertraglich eingetreten ist.

¹⁴ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012.

¹⁵ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman, Naomi Kelman und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,067 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

REALISIERTER/UNREALISIERTER ANTEIL DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (MARKTWERT)¹

	Währung	Realisierter Anteil an der Vergütung					Nicht realisierter Anteil an der Vergütung					Pensionsleistungen		Total (Betrag)	
		Basis- vergütung (Betrag)	Kurzfristige Vergütungs- pläne (Betrag und Aktien (Markt- wert)	Langfristiger Leistungsplan (Markt- wert)	Andere Leistungen (Betrag)	(Betrag)	Beteiligungs- plan „Select“ (Betrag)	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP (Markt- wert)	Aktien und Aktienoptionen (Markt- wert) (Betrag)	Aktien (Markt- wert) (Betrag)	(Betrag)	%	(Betrag)		%
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	2 025 000	1 370 300	4 747 013	128 734	8 271 047	63%	4 795 941	0	4 795 941	36%	161 200	1%	13 228 188	
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	708 750	625 330	731 145	10 084	2 075 309	51%	1 250 536	625 330	1 875 866	46%	148 594	3%	4 099 769	
Kevin Buehler	USD	1 118 333	706 945	1 753 300	62 930	3 641 508	49%	2 827 532	504 048	3 331 580	45%	413 056	6%	7 386 144	
Felix R. Ehrat	CHF	743 333	750 149	432 702	0	1 926 184	44%	1 500 112	750 149	2 250 261	52%	158 498	4%	4 334 943	
David Epstein	USD	1 158 332	1 253 119	1 666 814	26 191	4 104 456	50%	3 132 643	727 166	3 859 809	47%	325 563	3%	8 289 828	
Mark C. Fishman	USD	990 000	990 001	1 547 029	118 319	3 645 349	41%	3 960 038	966 736	4 926 774	56%	242 832	3%	8 814 955	
Jeff George	CHF	791 667	440 022	636 250	55 412	1 923 351	64%	880 027	110 011	990 038	33%	111 932	3%	3 025 321	
George Gunn	CHF	862 500	716 300	1 213 762	0	2 792 562	68%	1 193 710	0	1 193 710	29%	108 382	3%	4 094 654	
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012)	USD	102 782	51 667	0	904 469	1 058 918	100%	0	0	0	0%	3 196	0%	1 062 114	
Andrin Oswald	CHF	791 667	304 058	636 250	38 520	1 770 495	63%	608 054	304 058	912 112	33%	118 132	4%	2 800 739	
Jonathan Symonds	CHF	916 667	621 011	1 377 021	17 135	2 931 834	56%	1 552 557	621 011	2 173 568	41%	161 817	3%	5 267 219	
Brian McNamara (ab 1. März 2012)	USD	500 000	234 171	260 580	19 710	1 014 461	61%	464 869	140 002	604 871	36%	45 053	3%	1 664 385	
Total	CHF	10 466 057	7 859 881	14 673 602	1 310 446	34 309 986	55%	21 513 910	4 601 704	26 115 614	42%	1 933 597	3%	62 359 197	

¹ Siehe dazu auch die ausführlichen Informationen in der Tabelle „VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (Marktwert)“ auf der vorhergehenden Seite.

² Anteil an der Gesamtvergütung.

Die realisierte Vergütung ist der Anteil, der sofort erhalten und ausbezahlt wird.

Die nicht realisierte Vergütung ist der Anteil, der aufgeschoben und voraussichtlich in Zukunft fällig wird. Dieser Teil unterliegt besonderen Leistungs- und Zielerreichungskriterien zum Ende des Leistungszyklus.

**VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012
(ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)**

	Variable Vergütung				
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne			Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
		Beteiligungsplan „Select“		Langfristiger Leistungsplan	
	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Aktioptionen (Anzahl) ³	Aktien (Anzahl)	Aktien (Anzahl)
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	0	77 730	0	76 937	0
Jürgen Brokatzky-Geiger	10 135	20 268	0	11 850	10 135
Kevin Buehler	7 629	42 796	0	26 537	7 629
Felix R. Ehrat	12 158	24 313	0	7 013	12 158
David Epstein	11 006	47 414	0	25 228	11 006
Mark C. Fishman	14 632	59 937	0	23 415	14 632
Jeff George	3 566	14 263	0	10 312	1 783
George Gunn	0	19 347	0	19 672	0
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012)	0	0	0	0	0
Andrin Oswald	4 928	9 855	0	10 312	4 928
Jonathan Symonds	10 065	25 163	0	22 318	10 065
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ¹	2 119	7 036	0	3 944	2 119
Total	76 238	348 122	0	237 538	74 455

¹Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012.

²Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter ESOP.

³Diese unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien und Aktioptionen haben eine dreijährige Sperrfrist.

Die nachstehende Tabelle zeigt, dass der überwiegende Teil der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder variabel und unter den langfristigen Vergütungsplänen ausgerichtet wird. Dadurch wird eine Übereinstimmung der Interessen von Novartis mit jenen der Aktionäre sichergestellt.

AUFTEILUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER 2012 – BASISGEHALT UND VARIABLE VERGÜTUNG ¹

	Basis- gehalt	Variabel (%)	
		Jährliche Leistungsprämie	Langfristige Leistungsprämie ²
Joseph Jimenez	15,7%	10,6%	73,8%
Jürgen Brokatzky-Geiger	21,4%	18,9%	59,8%
Kevin Buehler	17,5%	11,0%	71,5%
Felix R. Ehrat	21,7%	21,9%	56,4%
David Epstein	16,1%	17,4%	66,6%
Mark C. Fishman	13,2%	13,2%	73,6%
Jeff George	28,8%	16,0%	55,2%
George Gunn	21,6%	18,0%	60,4%
Andrin Oswald	33,8%	13,0%	53,2%
Jonathan Symonds	20,5%	13,9%	65,6%
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ³	34,3%	16,0%	49,7%
Total⁴	19,2%	14,4%	66,4%

¹ Ohne Pensionsleistungen, sonstige Leistungen und zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP.

² Die langfristige Leistungsprämie schliesst den Beteiligungsplan „Select“ und LSSP-Zuteilungen ein.

³ Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

⁴ Ohne Naomi Kelman, die zum 29. Februar 2012 ihre Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte.

Am 17. Januar 2013 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Am 31. Dezember 2012 hielten alle Geschäftsleitungsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren der Geschäftsleitung angehören, die auf sie anwendbaren Vorgaben zum Aktienbesitz ein.

AKTIENBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹
Joseph Jimenez	565 007
Jürgen Brokatzky-Geiger	268 498
Kevin Buehler	502 859
Felix R. Ehrat	52 616
David Epstein	319 532
Mark C. Fishman	439 946
Jeff George	137 666
George Gunn	267 468
Andrin Oswald	150 810
Jonathan Symonds	202 375
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ²	41 160
Total³	2 947 937

¹ Einschliesslich der Aktien von den Geschäftsleitungsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen).

² Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

³ Ohne 97 906 Aktien, die am 29. Februar 2012 von Naomi Kelman gehalten wurden. Naomi Kelman legte zu diesem Datum ihre Geschäftsleitungstätigkeit nieder.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Am 17. Januar 2013 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien (inklusive RSUs, aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus Aktiensparplänen sowie gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus dem langfristigen Leistungsplan) und Novartis Aktienoptionen.

AKTIENOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹						
	2013	2012	2011	2010	2009	Übrige	Total
Joseph Jimenez					552 076	157 266	709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger					75 705	255 452	331 157
Kevin Buehler						605 877 ²	605 877
Felix R. Ehrat							
David Epstein							
Mark C. Fishman						604 129	604 129
Jeff George			141 396	97 827	15 359	1 793	256 375
George Gunn						94 371	94 371
Andrin Oswald						5 633	5 633
Jonathan Symonds				54 348			54 348
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ³						88 005	88 005
Total⁴	0	0	141 396	152 175	643 140	1 812 526	2 749 237

¹Die 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 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 im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen) am Markt gekauft wurden.

²Bestehend aus in Aktien zu begleichenden Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

³Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

⁴Ohne Naomi Kelman, die ihre Geschäftsleitungstätigkeit zum 29. Februar 2012 niederlegte und keine Optionen erhielt.

DARLEHEN AN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Jahr 2012 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Geschäftsleitungsmitglieder gewährt. Am 31. Dezember 2012 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Jahr 2012 erfolgte keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Geschäftsleitungsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Tabellen zur Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder (einschliesslich Fussnoten) ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Jahr 2012 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Geschäftsleitungsmitglieder oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 1 156 414 bestehend aus CHF 1 125 000, die im Jahr 2012 an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für dessen Verpflichtung ausgerichtet wurde, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen, und einem Betrag von CHF 31 414 für andere Leistungen im Zusammenhang mit der Tätigkeit als Geschäftsleitungsmitglied sowie einer Zahlung von CHF 25 596, die 2011 in Form einer aufgeschobenen Vergütung an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung entrichtet wurde.

GOVERNANCE ÜBER VERGÜTUNG

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.

ENTSCHEIDUNGSPROZESS

Die Kompetenz zum Entscheid über Vergütung ist in den Statuten, dem Organisationsreglement von Novartis sowie in der Satzung des Compensation Committee geregelt. Diese Dokumente sind auf folgender Novartis Webseite abrufbar: www.novartis.com/corporate-governance. Die Hauptaufgaben des Compensation Committee sind bereits vorstehend aufgeführt unter „Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat – Aufgaben des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse“.

Das Compensation Committee 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 Compensation Committee geregelt ist. Die wich-

tigsten Diskussionspunkte und Schlussfolgerungen einer jeden Sitzung des Compensation Committee werden für die nächste Verwaltungsratsitzung in einem kurzen Bericht zusammengefasst.

Markttrends und Entwicklungen im Bereich der Vergütung und Corporate Governance sowie alle Vergütungspläne und -richtlinien werden vom laufend (aber mindestens einmal jährlich) und sorgfältig mit externen Spezialisten und Beratern analysiert und diskutiert. Dabei soll das Zusammenspiel von Vergütungsplänen und Unternehmensleistung weiter gestärkt werden. Ausserdem überprüft das Compensation Committee das Vergütungssystem dahingehend, dass es keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzt, sondern zu Verhaltensweisen motiviert, die zu nachhaltiger Wertschöpfung führen.

Das Compensation Committee besteht ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, welche die im Organisationsreglement von Novartis festgelegten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. 2012 wurde Enrico Vanni zum Vorsitzenden des Compensation Committee ernannt. Derzeit gehören dem Compensation Committee die folgenden fünf Mitglieder an: Enrico Vanni (Vorsitz), William Brody, Srikanth Datar, Ulrich Lehner und Marjorie M.T. Yang.

Das Compensation Committee tagte im vergangenen Jahr sechs Mal.

ENTSCHEIDUNGSGREMIEN FÜR VERGÜTUNGEN

Entscheid über	Empfehlung durch	Entscheidungsgremium
Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder	Compensation Committee	Verwaltungsrat
Vergütung des Chief Executive Officer	Verwaltungsratspräsident	Compensation Committee
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder und anderer ausgewählter Führungskräfte	Chief Executive Officer	Compensation Committee
Besondere Aktienzuteilungen	Verwaltungsratspräsident oder Chief Executive Officer	Compensation Committee

Die Generalversammlung stimmt konsultativ über das Vergütungssystem von Novartis ab. Diese Abstimmung wird mindestens bei jeder dritten Generalversammlung durchgeführt.

AUFGABE DER UNABHÄNGIGEN BERATER DES COMPENSATION COMMITTEE

Im letzten Jahr hat das Compensation Committee die Dienste von Frederic W. Cook & Co., Inc. als unabhängigen, externen Berater in Anspruch genommen. Der Berater des Compensation Committee wird direkt vom engagiert, ist unabhängig von der Geschäftsleitung und

erbringt keine anderen Beratungsdienstleistungen für Novartis. Der Berater unterstützt das Compensation Committee darin, sicherzustellen, dass die Vergütungsrichtlinien und -pläne von Novartis wettbewerbsfähig sind, der Marktpraxis entsprechen und in Übereinstimmung mit den Vergütungsprinzipien von Novartis sind.

Das Compensation Committee erteilt jährlich ein Beratungsmandat an einen unabhängigen Berater. Für den Entscheid, ob ein Beratungsmandat erneuert werden soll, beurteilt das Compensation Committee die Qualität der erbrachten Leistungen sowie die Vorteile wechselnder Berater. Ferner ermittelt das Compensation Committee jährlich die auszuführenden Arbeiten für das kommende Jahr.

Das Compensation Committee hat festgestellt, dass der Berater keine Verbindungen hat, welche die professionelle und objektive Beratung des Compensation Committee beeinträchtigen würden, und dass er von der Geschäftsleitung von Novartis in der Vergangenheit nicht mit einem Mandat betraut worden war.

CLAWBACK

Leistungsprämien, die ausgewählten Führungskräften, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, ausbezahlt wurden, unterliegen einer möglichen Rückforderung durch Novartis (Clawback). Das bedeutet, dass sich Novartis vorbehält, die Auszahlung künftiger Leistungsprämien zu verweigern oder Leistungsprämien zurückzufordern, falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften (einschliesslich der Unternehmensrichtlinien und der Novartis Werte und Verhaltensweisen), Rechnungslegungsmethoden oder geltendes Recht verstösst.

RICHTLINIEN ZUM AKTIENBESITZ

Die Novartis spezifischen Richtlinien zum Aktienbesitz sehen vor, dass ausgewählte Führungskräfte mindestens ein Mehrfaches ihres jährlichen Grundgehalts in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen müssen. Der CEO muss dabei mindestens das Fünffache, die Geschäftsleitungsmitglieder mindestens das Dreifache und die übrigen ausgewählten Führungskräfte je nach Funktion das Einfache bis Doppelte ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wobei diese Vorgaben innerhalb von drei Jahren nach der Nominierung oder Beförderung zu erreichen sind. Bei einem bedeutenden Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes verlängern.

CEO	5 x Grundgehalt
Geschäftsleitungsmitglieder	3 x Grundgehalt
Ausgewählte Führungskräfte	1 x oder 2 x Grundgehalt

Unter die Richtlinien zum Aktienbesitz fallen gesperrte und frei verfügbare Novartis Aktien oder ADSs, die im Rahmen eines Novartis Vergütungsplans erworben wurden, sowie RSUs. Nicht zum Aktienbesitz gerechnet werden noch nicht erworbene Zusatzaktien unter den Aktiensparplänen. Darüber hinaus fallen unter die Richtlinien zum Aktienbesitz Novartis Aktien und frei verfügbare Optionen auf Novartis Aktien oder ADSs, die von „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt gehalten werden.

Das Compensation Committee prüft jährlich die Einhaltung der Richtlinien zum Aktienbesitz.

¹ „Nahestehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

RISIKOMANAGEMENT

Novartis ist überzeugt, dass ihr Vergütungssystem zu Leistung, Loyalität und Unternehmertum anspricht und zu nachhaltiger Wertschöpfung führt, was im Interesse von Novartis und ihrer Aktionäre liegt. Allerdings erwarten Aktionäre auch, dass die mit der Investition verbundenen Risiken angemessen bewirtschaftet werden. Bei Novartis sorgt eine angemessene Zielvereinbarung in Kombination mit einer geeigneten Gestaltung der Vergütungspläne und rigorosen Schutzmechanismen für eine langfristig orientierte Wertschöpfung.

Das Vergütungssystem von Novartis zielt darauf ab, überdurchschnittliche Leistungen und ein ausgeprägtes Unternehmertum zu fördern und gleichzeitig unangemessene oder übermässige Risiken, die auf Kosten der langfristigen Gesundheit von Novartis gehen, nicht zu belohnen. Die nachfolgend aufgeführten Komponenten des Novartis Vergütungssystems fördern ein unternehmerisch ausgewogenes Risikomanagement:

- Novartis Werte und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors): Compliance und ethisches Verhalten sind integraler Bestandteil aller regelmässig durchgeführten Leistungsbeurteilungen. Dabei werden klare Verhaltensgrenzen aufgezeigt.
- Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process): Ein einheitlicher, das compliance- und leistungsorientierte System von Novartis reflektierender, auf vereinbarten Zielen, Werten und Verhaltensweisen basierender Leistungsbeurteilungsprozess.
- Ausgewogene Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) für Leistungsprämien: Bei der Leistungsbeurteilung für die jährlichen und langfristigen Prämien- und Vergütungspläne kommt nicht nur eine einzige Messgrösse zum Einsatz. Die finanziellen Ziele berücksichtigen unter anderem Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free

Cashflow in Prozent des Umsatzes und ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Bei den nicht finanziellen Zielen wird die Leistung in Bezug auf die strategischen Ziele berücksichtigt, ebenso wie die Leistung bezüglich der Ziele für das Führungsverhalten und die Mitarbeiterführung, aber auch solche bezüglich Innovation sowie Prozesseffizienz- und Produktivitätssteigerung. Die im Rahmen der Vergütungspläne fälligen und anhand der Leistungsfaktoren ermittelten Prämien dürfen 200% der Zielvergütung nicht übersteigen.

- Ausgewogene Mischung von Vergütungselementen und Leistungskriterien: Die Mischung der Zielvergütung ist nicht übermässig zugunsten jährlicher Leistungsprämien gewichtet, sondern kombiniert eine Barvergütung und eine langfristige, für drei Jahre gesperrte aktienbasierte Vergütung.
- Überschneidende Leistungsperioden und Sperrfristen: Bei den langfristigen Leistungsprämien überschneiden sich die Leistungsperioden und die Sperrfristen, um den Anreiz für eine Leistungsmaximierung in einer einzelnen Periode zu reduzieren. Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien sind drei Jahre gesperrt. Der langfristige Leistungsplan (LTPP) ist ein Wertpapierbeteiligungsplan, der auf einer dreijährigen Leistungsperiode basiert.
- Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback): In den individuellen Arbeitsverträgen aller Geschäftsleitungsmitglieder hat Novartis Bestimmungen für eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback) eingeführt. Gleiches gilt für die meisten Vergütungspläne und Leistungsprämienzuteilungsschreiben an Mitarbeitende (siehe Abschnitt „Corporate Governance – Clawback“ auf Seite 141).
- Keine Abgangsentschädigungen und Kontrollwechselklauseln: Die Arbeitsverträge für Geschäftsleitungsmitglieder sehen eine Kündigungsfrist von zwölf Monaten vor und beinhalten weder Kontrollwechselklauseln noch Bestimmungen zu Abgangsentschädigungen (d.h. Vereinbarungen zu besonderen Kündigungsfristen, längerfristigen Verträgen, „goldenen Fallschirmen“, Verzicht auf Sperrfristen für Aktien und Anleihen, kürzeren Sperrfristen und zusätzlichen Beiträgen an Pensionskassen). Kein Arbeitsvertrag der Geschäftsleitungsmitglieder enthält eine unüblich lange Kündigungsfrist, Kontrollwechselvereinbarungen oder Abgangsentschädigungen. Der Arbeitsvertrag des CEO kann nach Ablauf einer 12-monatigen Kündigungsfrist aufgelöst werden.
- Richtlinien zum Aktienbesitz: Geschäftsleitungsmitglieder sowie ausgewählte Führungskräfte müssen ein Mehrfaches ihres jährlichen Grundgehalts in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen (siehe Abschnitt „Corporate Governance – Richtlinien zum Aktienbesitz“ auf dieser Seite).

DIE VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

DIE VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS – PHILOSOPHIE

Aufgaben und Verantwortung von Verwaltungsratsmitgliedern internationaler Unternehmen nehmen stetig zu und mit ihnen Herausforderungen, die ein ständig wachsendes Mass an Sachverstand und Engagement erfordern. Die Aktionäre von Novartis haben Verwaltungsratsmitglieder ernannt, die den spezifischen Anforderungen eines global tätigen Unternehmens in der Gesundheitsbranche gerecht werden. Novartis hat die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder in einer Höhe festgesetzt, die es erlaubt, ausgewiesene Persönlichkeiten mit internationaler Erfahrung zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung. Das betont ihre Fokussierung auf die langfristige Unternehmensstrategie und ihre Aufsichts- und Governancefunktionen.

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

	Vergütung des Verwaltungsrats
Feste Vergütung	Ja
Variable Vergütung	Nein

DIE VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

BESCHREIBUNG

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung seiner Mitglieder fest, mit Ausnahme jener des Präsidenten, und stützt sich dabei auf eine Empfehlung des Compensation Committee und der unabhängigen Berater.

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten basiert auf einem Vertrag. Dieser sieht für Dr. Daniel Vasella eine feste Vergütung von CHF 12,4 Millionen vor, die an den durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden gekoppelt ist. Der Verwaltungsrat anerkennt, dass die Vergütung des Präsidenten dessen herausragende Erfahrung und bedeutenden anhaltenden Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung des Unternehmens widerspiegelt. Dabei wahrt er die Interessen von Novartis in der internationalen Geschäftswelt und sichert den Aktionären von Novartis eine nachhaltige Wertschöpfung. Ein Drittel seiner Gesamtvergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien. Der jeweilige Ausübungspreis entspricht dem Schlusskurs der zugrundeliegenden Aktie zu Handelsschluss am Zuteilungstag, im Berichtsjahr der 19. Januar 2012.

Für die Zeit nach seinem Amt als Verwaltungsratspräsident hat sich Dr. Vasella bereit erklärt, seine Erfahrung und sein Wissen Novartis weiterhin zur Verfügung zu stellen und während mehrerer Jahre keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den

Geschäften von Novartis stehen. Für seine Dienste sowie für die Beachtung des Konkurrenzverbots wird Dr. Vasella eine marktgerechte Vergütung erhalten. Aufgrund seiner 14-jährigen Tätigkeit als CEO von Novartis besitzt Dr. Vasella handelbare Optionen, Aktien und Leistungsansprüche (einschliesslich Vorsorgeleistungen). In seiner aktuellen Position erhält er keinerlei variable Vergütung, handelbare Optionen oder Anteile, mit Ausnahme der aktienbasierten Vergütung, die ihm als Präsidenten des Verwaltungsrats zustehen.

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine jährliche feste Vergütung in Form einer einmaligen Zahlung und eine zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie für andere Funktionen, um sie für die erhöhte Verantwortung und das grössere Engagement zu entschädigen. Sie erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen. Die jährlichen Vergütungen decken den Zeitraum von der Generalversammlung im Berichtsjahr bis zur nächsten Generalversammlung ab. Mindestens 50% der Vergütung dieser Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgt in Form von frei verfügbaren Aktien. Entscheidet eines dieser Mitglieder des Verwaltungsrats, nicht die gesamte Vergütung in Aktien zu beziehen, wird der verbleibende Teil der Vergütung zu dem Zeitpunkt in bar ausbezahlt, zu dem die Aktien zugeteilt werden. Die in der entsprechenden Tabelle ausgewiesenen Vergütungen widerspiegeln den Gesamtbetrag, der in der Berichtsperiode bar ausgezahlt oder in Form von Aktien entrichtet wurde. Mit Ausnahme des Präsidenten haben sie keinen Anspruch auf Pensionsleistungen. Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine Aktienoptionen.

Die Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat sowie für die Funktionen der übrigen Verwaltungsratsmitglieder sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT)

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Mitgliedschaft im Chairman's Committee	150 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	100 000
Mitgliedschaft in anderen Verwaltungsratsausschüssen	50 000
Vizevorsitz im Verwaltungsrat	50 000
Vorsitz eines Verwaltungsratsausschusses (ausser ACC)	10 000
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	20 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungstiftung (GNF) delegiert.

VERGLEICH DER VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Die Höhe der Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder wird anhand spezieller Benchmarks ermittelt, darunter die Vergütung von Verwaltungsratsmitgliedern von vergleichbaren Unternehmen in der

Gesundheitsbranche (siehe auch die Liste von Vergleichsunternehmen im Abschnitt „Vergütung von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden“, Seite 129) und ausgewählten führenden Schweizer Unternehmen (z.B. UBS, Nestlé und Credit Suisse).

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2012¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Vize-präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Compensation Committee	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwaltungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Marktwert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	• ³	• ³	• ³	• ³		4 110 750	8 241 815	152 063	715 027 ⁴	13 067 592
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		405 000	405 037	7 473	43 070 ⁵	853 107
Dimitri Azar	•								140 000	210 025	3 875	–	350 025
William Brody ⁶	•					•		•	262 500	262 545	4 844	–	525 045
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			360 000	360 051	6 643	–	720 051
Ann Fudge	•				•		•		225 000	225 038	4 152	–	450 038
Pierre Landolt ⁷	•						•		–	400 050	7 381	23 977 ⁵	424 027
Enrico Vanni	•			•		Vorsitz			255 000	255 011	4 705	30 150 ⁵	540 161
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		280 000	280 051	5 167	29 023 ⁵	589 074
Wendelin Wiedeking	•			•	•				–	500 049	9 226	29 607 ⁵	529 656
Marjorie M.T. Yang	•					•			200 000	200 052	3 691	24 177 ⁵	424 229
Rolf M. Zinkernagel ⁸	•						•	•	325 000	325 037	5 997	34 383 ⁵	684 420
Total									6 563 250	11 664 761	215 217	929 414	19 157 425

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 12 zum Einzelabschluss der Novartis AG enthalten.

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Tag der Zuteilung berechnet. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2012 zum damaligen Aktienkurs von CHF 54,20 gewährt.

³ Daniel Vasella hat an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁴ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung sowie Pensionsleistungen und Lebensversicherung.

⁵ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

⁶ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁷ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁸ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Die Aktionäre erwarten, dass die Mitglieder des Verwaltungsrats das Aktionärsinteresse wahrnehmen. Daher wird von den Verwaltungsratsmitgliedern unter anderem erwartet, dass sie nach spätestens drei Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien halten. Am 31. Dezember 2012 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Vorgaben der Richtlinie zum Aktienbesitz ein.

2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Am 17.

Januar 2013 hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“¹ die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und Novartis Aktienoptionen.

Am 17. Januar 2013 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹ „Nahestehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN¹

	Anzahl Aktien ²	Anzahl Aktienoptionen ³
Daniel Vasella	3 170 729	1 633 290 ⁴
Ulrich Lehner	34 363	
Dimitri Azar	5 743	
William Brody	18 420	
Srikant Datar	31 080	
Ann Fudge	13 769	
Pierre Landolt ⁵	52 356	
Enrico Vanni	12 501	
Andreas von Planta	121 334	
Wendelin Wiedeking	260 286	
Marjorie M.T. Yang	18 000	
Rolf M. Zinkernagel	45 948	
Total	3 784 529	1 633 290

¹ Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen).

² Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³ 2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden. Alle diese Optionen sind 2011 verfallen.

⁴ Einschliesslich der Optionen, die in der Zeit gewährt wurden, als Daniel Vasella als Präsident des Verwaltungsrats und CEO tätig war.

⁵ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2012 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats gewährt. Am 31. Dezember 2012 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2012 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Tabellen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats auf S. 146 (einschliesslich Fussnoten) ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Jahr 2012 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt „Die Vergütung des Verwaltungsrats – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen“), mit Ausnahme einer Zahlung von CHF 62 346, die an den Ehrenpräsidenten entrichtet wurde.

ERLÄUTERUNG 27 IM ANHANG ZUR GEPRÜFTEN NOVARTIS KONZERNRECHNUNG SOWIE ERLÄUTERUNG 12 IM ANHANG ZUR GEPRÜFTEN JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

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 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

Erläuterung 12 im Anhang zur geprüften Jahresrechnung der Novartis AG zeigt die Gesamtvergütung für die Leistungsjahre 2012 und 2011.



FINANZBERICHT

INHALT

Finanzübersicht 2012	150
Wichtigste Errungenschaften	151
Operativer und finanzieller Lagebericht	152
Geschäfts- und Wettbewerbsumfeld	152
Strategie von Novartis für ein nachhaltiges Wachstum	154
Operatives Ergebnis	155
Free Cashflow	167
Liquidität, Geldfluss und Finanzmittel	167
Kurzfassung der Konzernbilanz	168
Vertragliche Verpflichtungen	172
Angaben zur Aktie	173
Wesentliche Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden	176
Auswirkungen von Wechselkursschwankungen	181
Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse	183
Faktoren mit Einfluss auf die Vergleichbarkeit der Jahresergebnisse	189
Nicht-IFRS-Kennzahlen gemäss der von Novartis verwendeten Definition	190
Quartalsübersicht und Jahresübersicht Konzern	196
Novartis Konzernrechnung	198
einschliesslich:	
Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung	267
Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe	268
Jahresrechnung der Novartis AG	270
einschliesslich:	
Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung nach Schweizer Recht	277
Verwendung des Bilanzgewinns der Novartis AG und Dividendenbeschluss	288
Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG	289

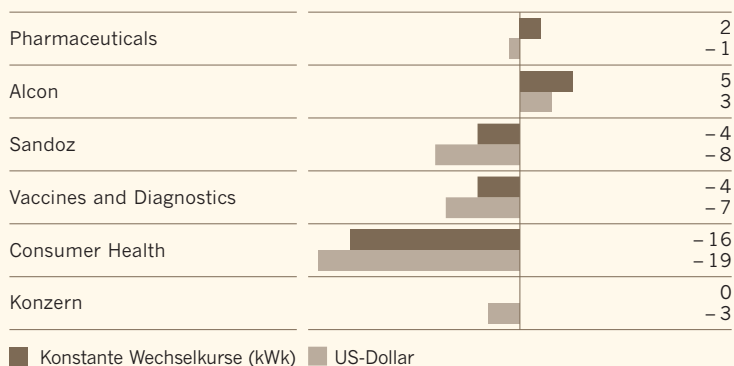
FINANZÜBERSICHT 2012

KENNZAHLEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung USD %	Veränderung kWK %
Nettoumsatz	56 673	58 566	-3	0
Operatives Ergebnis	11 511	10 998	5	8
Operative Marge (%)	20,3	18,8		
Reingewinn	9 618	9 245	4	7
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ¹	3,93	3,83	3	6
Operatives Kernergebnis ²	15 160	15 909	-5	-2
Operative Kernmarge (%)	26,7	27,2		
Kernreingewinn ²	12 811	13 490	-5	-3
Kerngewinn pro Aktie (USD) ^{1; 2}	5,25	5,57	-6	-3
Eigenkapital am Jahresende	69 219	65 940	5	
Dividende (CHF) ³	2,30	2,25	2	

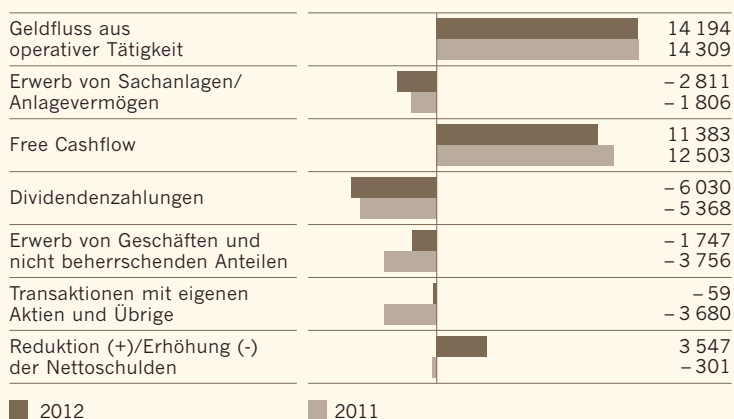
NETTOUMSATZWACHSTUM NACH SEGMENTEN

(In %)



FREE CASHFLOW UND VERÄNDERUNG DER NETTOSCHULDEN

(In Mio. USD)

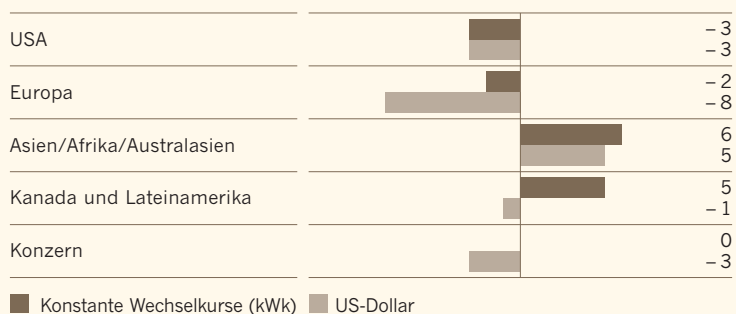


¹ Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2012: 2 418,1 Millionen (2011: 2 382,5 Millionen)

² Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn und Kerngewinn pro Aktie werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 190 detailliert erläutert.

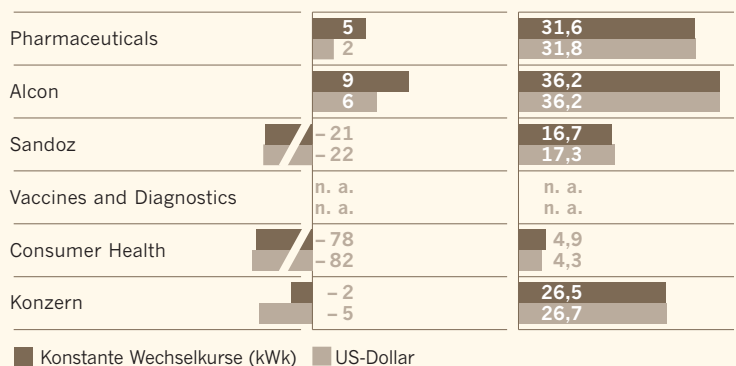
NETTOUMSATZWACHSTUM NACH REGIONEN

(In %)



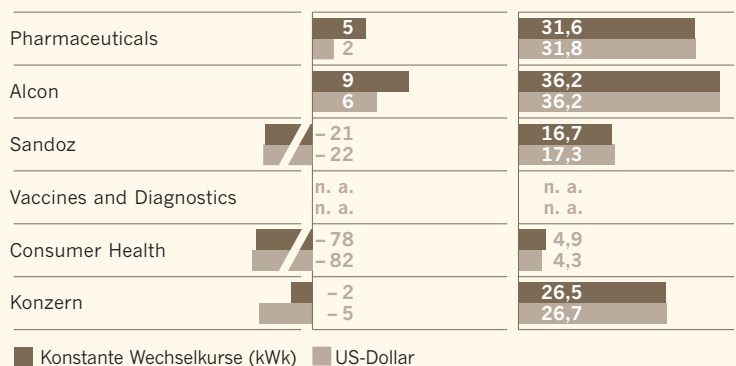
OPERATIVES KERNERGEBNIS

VERÄNDERUNG (in %)²



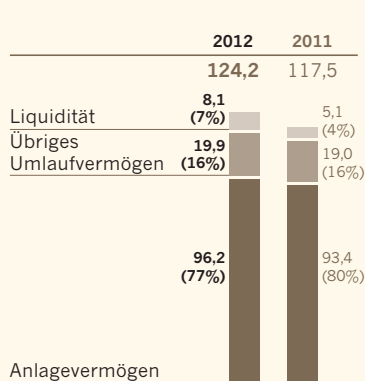
OPERATIVE KERNMARGE

(in %)²



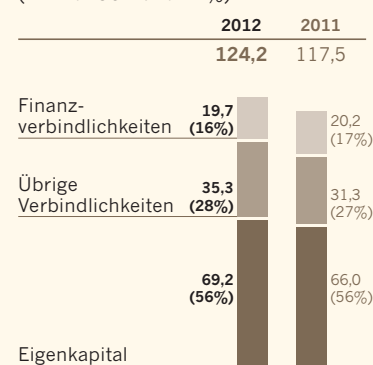
TOTAL VERMÖGENSWERTE

(In Mrd. USD und in %)



TOTAL EIGENKAPITAL UND VERBINDLICHKEITEN

(In Mrd. USD und in %)



³ Dividendenzahlung für das Jahr 2012: Vorschlag an die Generalversammlung 2013
n.a. = nicht anwendbar

WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2012

NETTOUMSATZ	Der Nettoumsatz sank um 3% (unverändert bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 56,7 Milliarden. Die jüngst eingeführten Produkte steuerten USD 16,3 Milliarden bzw. 29% zum Nettoumsatz des Konzerns bei, was einer Steigerung von 25% im Vergleich zum Vorjahr entsprach. Damit konnten die Auswirkungen der Patentabläufe im Wesentlichen aufgefangen werden.
PHARMACEUTICALS	Der Nettoumsatz betrug USD 32,2 Milliarden (-1%, +2% kWk). Er profitierte von einer Volumensteigerung um acht Prozentpunkte, welche die negativen Auswirkungen der Generikakonzurrenz (USD 1,9 Milliarden, -6 Prozentpunkte) überkompensierte. Acht Produkte (2011: sieben Produkte) erreichten den Status eines Blockbusters (Jahresumsatz von mehr als USD 1 Milliarde). 2012 entfielen USD 11,4 Milliarden bzw. 35% des Nettoumsatzes der Division auf die seit 2007 eingeführten Produkte; im Jahr 2011 waren es 28%.
ALCON	Alcon steigerte seinen Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr um 3% (+5% kWk) auf USD 10,2 Milliarden, wobei mit Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care alle Geschäftsbereiche ein Wachstum verzeichneten.
SANDOZ	Mit USD 8,7 Milliarden lag der Nettoumsatz von Sandoz 8% (-4% kWk) unter jenem des Vorjahres. Verantwortlich dafür waren der zunehmende Wettbewerb für Enoxaparin in den USA und ein Rückgang am deutschen Markt. Das zweistellige Umsatzwachstum bei den Biosimilars, in anderen westeuropäischen Ländern und in Asien konnte diese Faktoren teilweise ausgleichen.
VACCINES AND DIAGNOSTICS	Der Nettoumsatz belief sich auf USD 1,9 Milliarden, was einem Rückgang um 7% (-4% kWk) gegenüber dem Vorjahr entsprach. Das Jahr 2011 wurde durch die Lieferung von pädiatrischen Impfstoffen und den einmaligen Verkauf von Präpandemie-Impfstoffen beeinflusst. Die Verkäufe von <i>Menveo</i> und des Diagnostikgeschäfts stiegen weiter an.
CONSUMER HEALTH	Der Nettoumsatz ging gegenüber 2011 um 19% (-16% kWk) auf USD 3,7 Milliarden zurück, was vor allem auf die Lieferausfälle des US-Produktionsstandorts in Lincoln, Nebraska, zurückzuführen war.
OPERATIVES ERGEBNIS	Das operative Ergebnis stieg um 5% (+8% kWk) auf USD 11,5 Milliarden. Das operative Kernergebnis fiel um 5% (-2% kWk) auf USD 15,2 Milliarden, wobei die operative Kernmarge bei konstanten Wechselkursen um 0,7 Prozentpunkte zurückging. Dieser Rückgang wurde durch einen positiven Währungseinfluss von 0,2 Prozentpunkten teilweise wettgemacht, so dass die operative Kernmarge 26,7% betrug.
REINGEWINN	Der Reingewinn belief sich auf USD 9,6 Milliarden, was einem Anstieg um 4% (+7% kWk) gegenüber dem Vorjahr entsprach. Im Einklang mit dem Rückgang des operativen Kernergebnisses sank der Kernreingewinn um 5% (-3% kWk) auf USD 12,8 Milliarden.
UNVERWÄSSERTER GEWINN PRO AKTIE	Der unverwässerte Gewinn pro Aktie stieg um 3% (+6% kWk) auf USD 3,93 (2011: USD 3,83). Der unverwässerte Kerngewinn pro Aktie ging um 6% (-3% kWk) auf USD 5,25 zurück.
FREE CASHFLOW	Der Free Cashflow betrug USD 11,4 Milliarden. Gegenüber 2011 sank er um 9%.
DIVIDENDE	Für 2012 wird eine Dividende von CHF 2,30 pro Aktie vorgeschlagen. Dies ist die 16. Dividendenerhöhung in Folge und entspricht einer Erhöhung um 2% (2011: CHF 2,25 pro Aktie). Die Dividendenrendite beträgt 4%.

Der operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung gelesen werden, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie vom International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt wurde.

GESCHÄFTS- UND WETTBEWERBSUMFELD

ÜBERBLICK ÜBER CHANCEN UND RISIKEN

Die Finanzergebnisse von Novartis werden in unterschiedlichem Masse von den folgenden externen Faktoren beeinflusst.

VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE

Steigendes Durchschnittsalter und neue Verhaltensmuster: Durch die Überalterung der Weltbevölkerung und die zunehmende Verbreitung von Fettleibigkeit und ungesunden Lebensgewohnheiten steigt die Nachfrage nach neuen Therapieansätzen, insbesondere für geriatrische Erkrankungen, aber auch für andere chronische Krankheiten.

Zunahme der Gesundheitsausgaben: Weltweit ist das Wachstum der Gesundheitsmärkte ungebrochen. Am stärksten erweist sich das Wachstum in den Schwellenländern, wo immer mehr Menschen Zugang zur Gesundheitsversorgung erhalten und die Nachfrage danach steigt.

Wissenschaftliche Fortschritte: Die personalisierte Medizin eröffnet neue Chancen für die Entwicklung gezielter Therapien. Zugleich trägt sie dazu bei, die Behandlungsergebnisse zu verbessern und die Kosten zu senken.

Neue Technologien: Soziale und mobile Technologien erleichtern die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen und verbessern die Kommunikation mit Patienten, Dienstleistern und Kostenträgern.

Umstellung auf Generika und rezeptfreie Arzneimittel: Angesichts der steigenden Gesundheitskosten animieren Regierungen die Verbraucher in ihren Ländern dazu, von patentgeschützten Arzneimitteln auf Generika umzusteigen. Um ihre Kosten zu senken, weichen auch die Verbraucher immer häufiger auf rezeptfrei erhältliche Medikamente (Over-the-Counter, OTC) aus.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD

Patentabläufe und Konkurrenz durch Generika: Der Verlust der Marktexklusivität und die Einführung konkurrierender Generikaprodukte können bei den innovativen Produkten von Novartis zu deutlichen Umsatzeinbußen führen.

Regulatorische Anforderungen und Sicherheitserfordernisse: Durch die wachsenden aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind die Kosten im Zusammenhang mit der Markteinführung eines Medikaments gestiegen. Selbst nach der Zulassung eines Arzneimittels ist

es durchaus möglich, dass die Ergebnisse durch sicherheitsrelevante Ereignisse wesentlich beeinflusst werden.

Qualität und Komplexität der Produktion: Die Herstellung der Produkte von Novartis unterliegt strengen aufsichtsbehördlichen Auflagen und ist zudem sehr komplex. Probleme bei der Produktion ziehen unter Umständen längere Lieferunterbrüche nach sich und bergen ein beträchtliches Haftungsrisiko.

Finanzkrise: Die Herausforderungen, die durch die Finanzkrise von 2008 entstanden, belasten die Weltwirtschaft weiterhin. Weltweit sind die Regierungen und Patienten deshalb bestrebt, ihre Gesundheitskosten zu minimieren.

Rechtsfälle: Staatliche Ermittlungen und Klagen gegen Gesundheitsunternehmen nehmen tendenziell zu. In den rund 140 Ländern, in denen Novartis ihre Produkte verkauft, setzt Novartis alles daran, die einschlägigen Gesetze einzuhalten. Etwaige Verstöße könnten dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis nachhaltig schaden.

Nähere Einzelheiten zu diesen Trends und ihren Auswirkungen auf die Novartis Ergebnisse enthält der nachfolgende Abschnitt „Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse“.

STRUKTUR VON NOVARTIS

Die Strategie von Novartis für ein nachhaltiges und langfristiges Wachstum basiert auf einer fokussierten Diversifikation, durch die versucht wird, verschiedene Wachstumssegmente des Gesundheitsmarkts zu erschliessen. Als Ausdruck der Führungsposition von Novartis in diesen Segmenten sind die Geschäfte von Novartis weltweit in sechs operative Divisionen unterteilt, die ihre Ergebnisse in fünf Segmenten (Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health) sowie der Einheit Corporate ausweisen. Mit Ausnahme von Consumer Health, das zwei Divisionen umfasst (Over-the-Counter bzw. OTC und Animal Health), die aber aufgrund ihrer Grösse keinen separaten Ausweis erfordern, spiegeln diese Segmente die interne Managementstruktur von Novartis wider und werden separat dargestellt, weil die Produkte, die sie erforschen, entwickeln, herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden.

PHARMACEUTICALS

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von verschreibungspflichtigen patentgeschützten Arzneimitteln. Sie ist in folgende Geschäftsbereiche unterteilt: Onkologie; Allgemeinmedizin, bestehend aus allgemeinmedizinischen Medikamenten und etablierten Produkten; Spezialmedizin, bestehend aus Augenheilmitteln, Neurologie, integrierter Krankenhausversorgung sowie Medikamenten zur Spezialversorgung. Novartis Oncology ist als Geschäftseinheit organisiert, die global für die Entwicklung und die Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist.

Pharmaceuticals ist das grösste Segment. Im Jahr 2012 entfielen auf Pharmaceuticals USD 32,2 Milliarden bzw. 57% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 9,6 Milliarden bzw. 81% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

ALCON

Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Augenpflegeprodukte und Technologien im Bereich der Ophthalmologie, die den gesamten Lebenszyklus der Bedürfnisse im Bereich der Augenheilkunde abdecken. Alcon bietet eine breite Palette von Produkten zur Behandlung zahlreicher Augenkrankheiten und Augenprobleme an und ist in drei Geschäftseinheiten aufgeteilt: Surgical, Ophthalmic Pharmaceuticals und Vision Care.

Das chirurgische Portfolio (Surgical) umfasst Technologien und Geräte für die Katarakt-, Netzhaut-, Glaukom- und Refraktionschirurgie sowie Intraokularlinsen (IOL) zur Behandlung von Katarakt und refraktiven Fehlern wie Presbyopie und Astigmatismus. Zudem bietet Alcon Viskoelastika, chirurgische Lösungen, chirurgische Sets und sonstige Einwegprodukte für die Katarakt- und vitreoretinale Chirurgie an. Das Portfolio des Bereichs Ophthalmic Pharmaceuticals beinhaltet Therapieoptionen bei erhöhtem Augeninnendruck in Verbindung mit Glaukom, Antiinfektiva zur Behandlung bakterieller Infektionen und bakterieller Konjunktivitis sowie Augentropfen zur Behandlung von Entzündungen und Schmerzen nach Augenoperationen. Ausserdem umfasst das pharmazeutische Produktportfolio Behandlungen gegen Augen- und Nasenallergien sowie rezeptfreie Augenbenetzungstropfen und Augenvitamine. Das Portfolio von Vision Care besteht aus Tages-, Monats- und farbigen Kontaktlinsen und umfasst auch eine vielseitige Produktlinie von Kontaktlinsenpflegemitteln, darunter Multifunktions-Desinfektionslösungen, Wasserstoffperoxidlösungen, befeuchtende Augentropfen und Lösungen zur täglichen Eiweissentfernung.

Im Jahr 2012 entfielen auf Alcon USD 10,2 Milliarden bzw. 18% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 1,5 Milliarden bzw. 12% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

SANDOZ

Sandoz entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika, Oncology Injectables (injizierbare generische Onkologiepräparate), Ophthalmics, Respiratory und Dermatology tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung, Herstellung und Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen von Medikamenten für Dritte. Im Bereich Antiinfektiva produziert Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte.

Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz proteinbasierte oder andere auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als Biosimilars bzw. biologische Nachfolgeprodukte bekannt) und stellt für andere Unternehmen auf Vertragsbasis biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt. Der Bereich Sandoz Ophthalmics, der durch die Integration von Falcon, der Generika-Sparte von Alcon, entstand, entwickelt, produziert und vermarktet Generika im Bereich der Ophthalmologika (Augenheilmittel) und Otologika (Ohrenheilmittel). Nach der Übernahme von Oriol Therapeutics im Jahr 2010 ist Sandoz auch im Bereich der Atemwegserkrankungen tätig. Gleiches gilt für das Gebiet der Dermatologieprodukte: Dort erweiterte Sandoz ihre Präsenz durch die Übernahme von Fougera Pharmaceuticals, Inc. im Jahr 2012, die im Bereich Generika für Spezialitätendermatologie tätig ist.

Im Jahr 2012 entfielen auf Sandoz USD 8,7 Milliarden bzw. 15% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 1,1 Milliarden bzw. 9% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Vaccines and Diagnostics konzentriert sich auf die Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie den Vertrieb und Verkauf präventiver Humanimpfstoffe und neuartiger Diagnoseinstrumente für Bluttests, die dazu beitragen, die weltweite Blutversorgung zu schützen und die Ausbreitung von Infektionskrankheiten zu verhindern.

Im Jahr 2012 entfielen auf die Division Vaccines and Diagnostics USD 1,9 Milliarden bzw. 3% des Konzernnettoumsatzes sowie ein operativer Verlust von USD 250 Millionen.

CONSUMER HEALTH

Consumer Health umfasst zwei Divisionen: Over-the-Counter (OTC – Selbstmedikation) und Animal Health. Beide Divisionen verfügen über eigene Forschungs-, Entwicklungs-, Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten, erreichen aber kein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Berichtssegment erfolgt. OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an und Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere.

Im Jahr 2012 entfielen auf Consumer Health USD 3,7 Milliarden bzw. 7% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 48 Millionen bzw. etwas weniger als 1% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

CORPORATE

Zur Einheit Corporate gehören verschiedene Unternehmensfunktionen, wie Financial Reporting & Accounting, Treasury, Internal Audit, IT, Legal, Tax und Investor Relations, die auf Konzernebene verwaltet werden und das gesamte Unternehmen unterstützen, aber keiner spezifischen Division zugeordnet werden können. Corporate beinhaltet zudem die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern.

STRATEGIE VON NOVARTIS FÜR EIN NACHHALTIGES WACHSTUM

Als einziges Gesundheitsunternehmen weltweit mit Führungspositionen in den Bereichen Arzneimittel, Augenheilkunde, Generika, Impfstoffe und Diagnostik, rezeptfreie Medikamente und Tiergesundheit ist Novartis einzigartig positioniert, um die Wachstumsmöglichkeiten, die sich dem Unternehmen auf dem gesamten Gesundheitsmarkt bieten, zu nutzen und zugleich nachteilige Effekte in bestimmten Sektoren abzuschwächen.

PRIORITÄTEN VON NOVARTIS: INNOVATION, WACHSTUM UND PRODUKTIVITÄT

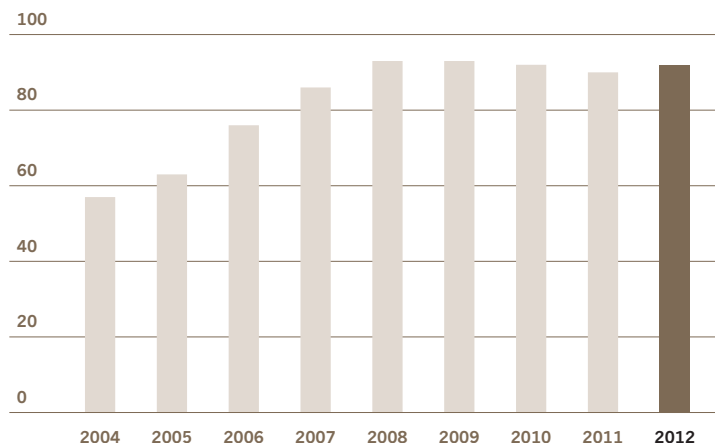
Die Strategie von Novartis, die auf der fokussierten Diversifikation ihres Gesundheitsportfolios beruht, erfordert ein konsequentes Engagement für drei Kernprioritäten: (1) Ausbau der Führungsposition von Novartis im Innovationsbereich durch Erforschung und Entwicklung neuer Angebote und Erweiterung der Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Angebote; (2) Wachstumsbeschleunigung durch die Einführung neuer Produkte und den Ausbau der Präsenz von Novartis in Schwellenländern; sowie (3) Produktivitätssteigerungen durch Initiativen zur Verbesserung der Effizienz, die Ressourcen für Reinvestitionen und die Aktionärsrendite freisetzen.

AUSBAU DER FÜHRUNGSPPOSITION IM INNOVATIONSBEREICH

Novartis ist überzeugt, dass ihre Innovationskraft einen Wettbewerbsvorteil darstellt. In Prozent des Umsatzes ausgedrückt, lagen die Investitionen in die Forschung und Entwicklung auch 2012 am oberen Ende des Branchenspektrums. Die Division Pharmaceuticals beispielsweise investierte 21% des Nettoumsatzes in Innovationen.

Dank ihrer anhaltenden Fokussierung auf Innovation verfügt Novartis über eine der konkurrenzfähigsten Pipelines der Branche und legte zwischen 2007 und 2011 gemäss der Credit Suisse die höchste Anzahl an neuen Wirkstoffen (New Molecular Entities – NME) vor. Am Ende des Jahres 2012 befanden sich bei den Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR – globale Pharmaforschungsorganisation des Unternehmens, deren Kosten den Divisionen Pharmaceuticals und Alcon zugeordnet werden) 92 neue Wirkstoffe in der Forschung und der explorativen Entwicklung vor dem Erreichen des „Proof-of-Concept“-Stadiums (PoC). Im Jahr 2012 lieferten die NIBR zwölf positive PoC-Studien ab. PoC-Studien ermöglichen es, die Sicherheit und Wirksamkeit eines Arzneimittels frühzeitig abzuschätzen.

Anzahl neuer Wirkstoffe (vor PoC) der NIBR¹



¹Neue Wirkstoffe in den Phasen Forschung und explorative Entwicklung vor Erreichen des „Proof-of-Concept“-Stadiums (PoC)

Seit ihrer Integration in den Novartis Konzern profitiert die Division Alcon von den NIBR. So hat Alcon nun Zugang zu verschiedensten Technologien, etwa in den Bereichen Biopharmazeutika, Strukturbiologie oder Hochdurchsatz-Screening, die früher nur über externe Partner verfügbar waren. Aufgrund der ausgeweiteten F&E-Kapazitäten räumt Alcon bei der Suche nach neuen Wirkstoffen den Glaukom-Erkrankungen und der Makuladegeneration oberste Priorität ein.

Sandoz ihrerseits sorgt für weitere Innovationen im schnell wachsenden Segment der Biosimilars, in dem das Unternehmen mit drei Produkten auf dem Markt weltweit die Spitzenposition innehat. Dank der klinischen Phase-III-Studien zu Epoetin alfa (Biosimilar von Epopo®/Procrit®) und Rituximab (Biosimilar von Rituxan®/Mabthera®) konnte Sandoz ihre Biosimilars-Pipeline 2012 weiter ausbauen.

In der Division Vaccines and Diagnostics wurden im Berichtsjahr bei der Pipeline wichtige Meilensteine erreicht. So erhielt Novartis einen positiven Bescheid des Europäischen Ausschusses für Humanarzneimittel (CHMP) für den Impfstoff *Bexsero* zur Prävention von Meningokokken Serogruppe B (MenB)-Infektionen bei Kindern ab zwei Monaten sowie die Zulassung der US-Gesundheitsbehörde FDA für *Flucelvax*, den ersten aus Zellkulturen hergestellten Grippeimpfstoff zum Schutz gegen die saisonale Grippe in den USA.

Die Wahrscheinlichkeit, innovative Produkte erfolgreich durch die Phase der klinischen Studien zu bringen, war bei Novartis zwischen 2007 und 2011 fünfmal grösser als der Mittelwert der Branche, wie Berechnungen der auf das Benchmarking von biopharmazeutischen Unternehmen spezialisierten KMR ergaben. Dank ihrer Stärke in diesem Bereich und der soliden Pipeline konnte Novartis ihr Portfolio verjüngen. 2012 erhielt die Division Pharmaceuticals beispielsweise elf Zulassungen für innovative Präparate und neue Indikationen in den USA und der EU, darunter die Zulassung der EMA und der FDA für *Afinitor* (Everolimus) in Kombination mit Exemestan zur Behandlung von postmenopausalen Frauen mit einer spezifischen Art von

fortgeschrittenem Brustkrebs, von der jährlich rund 220 000 Frauen betroffen sind. Diese Zulassungen, die auf den Daten einer klinischen Phase-III-Studie beruhten, die zeigte, dass die kombinierte Verabreichung von *Afinitor* und Exemestan die progressionsfreie Überlebenszeit von Frauen mit dem HR+/HER2-Typ von fortgeschrittenem Brustkrebs mehr als verdoppelte, stellt den seit 15 Jahren ersten wichtigen Durchbruch in der Behandlung dieser Erkrankung dar.

Fokus: Ergebnisse der Investitionen in Forschung und Entwicklung von Pharmaceuticals

71 neue Wirkstoffe in klinischer Entwicklung (nach PoC)

138 Projekte in klinischer Entwicklung

- GenMed: 87 Pharmaceuticals-Projekte (46 neue Wirkstoffe)
- Onkologie: 51 Projekte (25 neue Wirkstoffe)

11 wichtige Zulassungen in den USA und der EU erteilt, darunter:

- *Afinitor* (HR+/HER2-Brustkrebs) – USA und EU
- *Votubia/Afinitor* (TSC Angiomyolipom) – USA und EU
- *Seebri* (COPD) – EU
- *Jakavi* (Myelofibrose) – EU
- *Signifor* (Cushing-Syndrom) – EU
- *Certican* (Lebertransplantation) – EU

WACHSTUMSBESCHLEUNIGUNG IN ALLEN SECHS DIVISIONEN

Novartis will ihre Innovationskraft dazu nutzen, das Wachstum über das gesamte Portfolio hinweg zu steigern. Neue Therapien sollen den Kunden und bedürftigen Patienten deshalb rasch und effizient zur Verfügung gestellt werden. Da sich ein zunehmender Anteil dieser Kunden und Patienten in den Schwellenländern befindet, wo die Nachfrage nach Gesundheitsversorgung steigt und immer mehr Menschen Zugang dazu erhalten, baut Novartis ihre Präsenz in diesen rasch wachsenden Märkten weiter aus.

Auch 2012 leisteten innovative Produkte einen massgeblichen Beitrag zum Gesamtergebnis des Konzerns: Auf die jüngst eingeführten Produkte entfielen USD 16,3 Milliarden bzw. 29% des Konzernnettoumsatzes. Diese Produkte, zu denen *Gilenya*, *Lucentis*, *Tasigna* und *Afinitor* zählen, wuchsen gegenüber dem Vorjahr um 13%.

Die Wachstumsmärkte, die bei Novartis alle Märkte ausser den USA, Kanada, Westeuropa, Australien, Neuseeland und Japan umfassen, leisteten 2012 ebenfalls wichtige Beiträge zum Wachstum: Auf sie entfielen USD 13,8 Milliarden bzw. 24% des Konzernnettoumsatzes. 2012 beschloss Novartis zudem, USD 500 Millionen in den Bau einer neuen Produktionsstätte für biotechnologische Medikamente in Singapur zu investieren. Dank Singapurs umfangreicher biomedizinischer Ressourcen, seines grossen lokalen Know-how, seiner hoch qualifizierten Arbeitskräfte und seiner Nähe zu den Wachstumsmärkten in Asien bietet es eine ganze Reihe von Vorteilen. Novartis geht davon aus, dass sie ihre Präsenz in dieser wachstumsstarken Region dank dieses Standorts weiter ausbauen kann.

STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT

Novartis setzt alles daran, ihre Geschäftstätigkeit so effizient wie möglich zu gestalten. Ziel ist es, die Kosten zu senken und die Margen zu optimieren und so genügend Flexibilität zu erreichen, um in die Zukunft investieren und die Aktionärsrendite (Shareholder-Value) steigern zu können. Die fortlaufenden Produktivitätsinitiativen konzentrieren sich auf das Beschaffungswesen und die Ressourcenzuteilung über das gesamte Portfolio hinweg sowie auf das Produktionsnetz und die unterstützende Infrastruktur.

Novartis hat im Beschaffungswesen erhebliche Mittel eingespart, indem sie Skaleneffekte nutzte, ein globales Kategorienmanagement einführte und in Schlüsselmärkten lokale Kompetenzzentren errichtete. Dies hat im Jahr 2012 zu Einsparungen von rund USD 1,3 Milliarden geführt.

Novartis hat den Bereich Marketing und Verkauf weiter optimiert. Dabei wurden Ressourcen neu aufgeteilt und Prozesse vereinfacht, gleichzeitig aber auch Investitionen in die Markteinführungen wachstumsstarker Produkte getätigt. In der Division Pharmaceuticals verringerte sich der Marketing- und Verkaufsaufwand im Jahr 2012 auf 26,6% des Nettoumsatzes im Vergleich zu 27,5% im Jahr 2011.

Novartis war im Jahr 2012 weiterhin bestrebt, die Prozesse in den Produktionsstätten zu optimieren – eine Initiative, die 2010 als Teil einer konzernweiten Überprüfung gestartet wurde. Die Überprüfung verfolgt zwei Ziele: Zum einen soll ein weltweites Produktionsnetzwerk mit technologischen Kompetenzzentren geschaffen werden, zum anderen soll die Kostenstruktur über die Divisionsgrenzen hinweg optimiert und die Auslastung an strategischen Produktionsstandorten auf 80% der Kapazität gesteigert werden. Per Ende 2012 wurden 15 Produktionsstätten restrukturiert oder veräussert.

Schliesslich wurden durch die Integration von Alcon als zweitgrösste Division im Konzernverbund Kostensynergien von insgesamt rund USD 370 Millionen realisiert. Damit hat Novartis das Sparziel ein Jahr früher als geplant erreicht.

Zusammen haben es die Initiativen zur Produktivitätssteigerung Novartis ermöglicht, ihr jährliches Produktivitätsziel von 3,5% bis 4,0% des Nettoumsatzes zu übertreffen.

OPERATIVES ERGEBNIS

Für die Beurteilung der Konzernperformance berücksichtigt Novartis nicht nur die nach IFRS erzielten Ergebnisse, sondern zieht auch Nicht-IFRS-Finanzkennzahlen heran, insbesondere die Kernergebnisse und die Ergebnisse bei konstanten Wechselkursen. Diese Messgrössen helfen Novartis, die Leistung des Konzerns fortlaufend und von Jahr zu Jahr zu beurteilen. Novartis ist davon überzeugt, dass diese zusätzlichen Informationen den Anlegern ein besseres Verständnis des Geschäfts von Novartis ermöglichen.

Die Kernergebnisse des Konzerns schliessen Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Aufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen und andere Positionen aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden. Eine Überleitung der IFRS-Ergebnisse zu den Kernergebnissen findet sich auf den Seiten 192 bis 195.

Umsatzangaben und Informationen zu anderen für das Betriebsergebnis und den Reingewinn relevanten Werten und Komponenten 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 Eliminierung wechselkursbedingter Ergebniseffekte zu schätzen.

Eine detaillierte Erläuterung dieser Nicht-IFRS-Finanzkennzahlen findet sich auf Seite 190. Sie sollen nicht als Ersatz der entsprechenden, nach IFRS ermittelten Finanzkennzahlen gesehen werden. Diese Finanzkennzahlen können sich von ähnlich benannten Nicht-IFRS-Finanzkennzahlen anderer Unternehmen unterscheiden.

KENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Nettoumsatz	56 673	58 566	- 3	0
Andere Erlöse	888	809	10	11
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 18 756	- 18 983	- 1	2
Bruttoergebnis	38 805	40 392	- 4	- 1
Marketing & Verkauf	- 14 353	- 15 079	- 5	- 1
Forschung & Entwicklung	- 9 332	- 9 583	- 3	0
Administration & allgemeine Kosten	- 2 937	- 2 970	- 1	3
Übrige Erträge	1 187	1 354	- 12	- 6
Übrige Aufwendungen	- 1 859	- 3 116	- 40	- 37
Operatives Ergebnis	11 511	10 998	5	8
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	552	528	5	5
Zinsaufwand	- 724	- 751	- 4	- 1
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 96	- 2	n. a.	n. a.
Gewinn vor Steuern	11 243	10 773	4	7
Steuern	- 1 625	- 1 528	6	8
Reingewinn	9 618	9 245	4	7
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	9 505	9 113	4	8
Nicht beherrschenden Anteilen	113	132	- 14	- 14
Unverwässerter Gewinn pro Aktie	3,93	3,83	3	6
Free Cashflow	11 383	12 503	- 9	

KERNKENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Bruttokernergebnis	41 847	43 839	- 5	- 2
Marketing & Verkauf	- 14 352	- 15 077	- 5	- 1
Forschung & Entwicklung	- 9 116	- 9 239	- 1	2
Administration & allgemeine Kosten	- 2 923	- 2 957	- 1	3
Übrige Erträge	813	443	84	100
Übrige Aufwendungen	- 1 109	- 1 100	1	9
Operatives Kernergebnis	15 160	15 909	- 5	- 2
Kernreingewinn	12 811	13 490	- 5	- 3
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie	5,25	5,57	- 6	- 3

n. a. = nicht anwendbar

KONZERNÜBERSICHT

Der Nettoumsatz belief sich auf USD 56,7 Milliarden (-3%, 0% kWk), wobei die Auswirkungen der Patentabläufe durch das Wachstum bei den jüngst eingeführten Produkten aufgefangen werden konnten. Währungseffekte belasteten die Ergebnisse mit drei Prozentpunkten, da der US-Dollar gegenüber den meisten Währungen zulegte.

Über das gesamte diversifizierte Gesundheitsportfolio des Konzerns hinweg entwickelten sich die jüngst eingeführten Produkte erneut sehr gut: 2012 trugen sie 29% (2011: 25%) zum Nettoumsatz des Konzerns bei.

Das operative Ergebnis stieg um 5% (+8% kWk) auf USD 11,5 Milliarden. Die Stärke des US-Dollars führte zu einem negativen Währungseffekt von drei Prozentpunkten. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte sanken 2012 um 1% (+2% kWk) auf USD 18,8 Milliarden. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, stiegen sie jedoch um 0,7 Prozentpunkte auf 33,1%. Dies führte zu einer Verringerung der Bruttomarge um 0,5 Prozentpunkte (kWk) auf 68,5%. Der Aufwand für Marketing und Verkauf sank um 5% (-1% kWk) auf USD 14,4 Milliarden, was einer Verbesserung um 0,4 Prozentpunkte auf 25,3% des Nettoumsatzes entsprach. Hintergrund hierfür war der Umstand, dass die Auswirkungen der Produktivitätssteigerungen und der Veränderungen des Portfolio-Mix nur teilweise durch Investitionen in die Einführung neuer Produkte kompensiert wurden. Der Aufwand für Forschung und Entwicklung ging im Jahr 2012 um 3% (0% kWk) auf USD 9,3 Milliarden zurück. Dieser Betrag schloss Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 109 Millionen ein. Die Position „Administration & allgemeine Kosten“ verringerte sich 2012 um 1% (+3% kWk) und belief sich auf USD 2,9 Milliarden. Die Übrigen Erträge verringerten sich um 12% (-6% kWk) auf USD 1,2 Milliarden. Sie beinhalteten hauptsächlich eine Verringerung der Rückstellung für *Rasilez/Tekturna*, Veräusserungsgewinne und die Auflösung von Rückstellungen für Restrukturierungen. Die Übrigen Auf-

wendungen sanken um 40% (-37% kWk) auf USD 1,9 Milliarden und umfassten Restrukturierungs- und akquisitionsbedingte Kosten.

2012 beliefen sich die Anpassungen des operativen Ergebnisses des Konzerns, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, auf USD 3,6 Milliarden (2011: USD 4,9 Milliarden). Diese Anpassungen beinhalteten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 2,9 Milliarden (2011: USD 3,0 Milliarden) und einen Nettoaufwand für Sonderpositionen von USD 773 Millionen (2011: USD 1,9 Milliarden).

2012 beinhalteten die wesentlichen Nettosonderaufwendungen USD 149 Millionen für eine Restrukturierung von Pharmaceuticals in den USA und Kosten von USD 265 Millionen für die Integration von Alcon. Sie wurden kompensiert durch ausserordentliche Gewinne von USD 472 Millionen. Das Vorjahr profitierte von ausserordentlichen Erträgen aus der Veräusserung von Produkten und anderen Gewinnen in Höhe von USD 1,0 Milliarden. Diese ausserordentlichen Erträge wurden durch verschiedene Sonderaufwendungen in Höhe von insgesamt USD 2,9 Milliarden kompensiert, die hauptsächlich Wertminderungen und andere Kosten für *Rasilez/Tekturna* von USD 903 Millionen, Restrukturierungskosten von USD 487 Millionen und Aufwendungen von USD 204 Millionen für die Beilegung einer Rechtsstreitigkeit betrafen.

Das operative Kernergebnis, das ausserordentliche Positionen und Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ausschliesst, verringerte sich um 5% (-2% kWk) auf USD 15,2 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge sank bei konstanten Wechselkursen um 0,7 Prozentpunkte. Dank eines positiven Währungseffekts von 0,2 Prozentpunkten ergab sich eine operative Kerngewinnmarge von 26,7% des Nettoumsatzes.

Entsprechend dem operativen Ergebnis stieg der Reingewinn um 4% (+7% kWk) auf USD 9,6 Milliarden. Der Gewinn pro Aktie erhöhte sich um 3% (+6% kWk) auf USD 3,93 von USD 3,83 im Vorjahr.

Im Einklang mit dem Rückgang des operativen Kernergebnisses sank der Kernreingewinn um 5% (-3% kWk) auf USD 12,8 Milliarden. Der Kernreingewinn pro Aktie verringerte sich um 6% (-3% kWk) auf USD 5,25.

Der Free Cashflow belief sich auf USD 11,4 Milliarden und lag damit USD 1,1 Milliarden unter dem Niveau des Vorjahres. Hauptverantwortlich dafür waren höhere Investitionen in Sachanlagen, immaterielle und andere langfristige Vermögenswerte sowie niedrigere Erlöse aus der Veräusserung langfristiger Vermögenswerte, die sich im Berichtszeitraum auf USD 0,5 Milliarden (2011: USD 0,8 Milliarden) beliefen.

NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	32 153	32 508	- 1	2
Alcon	10 225	9 958	3	5
Sandoz	8 702	9 473	- 8	- 4
Vaccines and Diagnostics	1 858	1 996	- 7	- 4
Consumer Health	3 735	4 631	- 19	- 16
Nettoumsatz	56 673	58 566	- 3	0

PHARMACEUTICALS

Der Nettoumsatz betrug USD 32,2 Milliarden (-1%, +2% kWk). Er profitierte von einer Volumensteigerung um acht Prozentpunkte, wurde jedoch bei konstanten Wechselkursen durch die negativen Auswirkungen der Generikakonkurrenz (USD 1,9 Milliarden, -6 Prozentpunkte) und leicht negative Preiseffekte geschmälert. Die bedeutenden jüngst eingeführten Produkte (*Lucentis, Tasigna, Exjade, Sebivo/Tyzeka, Exforge, Galvus, Aclasta/Reclast, Cubicin, Exelon* Pflaster, *Votubia/Afinitor, Rasilez/Tekturna, Onbrez, Gilenya, Fanapt* und *Ilaris*) trugen USD 11,4 Milliarden bzw. 35% (2011: 28%) zum Nettoumsatz der Division bei.

In Europa (USD 10,2 Milliarden, -5% kWk) wiesen die jüngst eingeführten Produkte eine starke Performance auf. Die Konkurrenz durch Generika, vor allem für *Diovan*, und negative Preiseffekte beeinträchtigten das Geschäft jedoch. Die USA (USD 10,4 Milliarden, +4% kWk) profitierten von einem starken Wachstum von *Tasigna, Gilenya* und *Afinitor*. Der Wettbewerb durch Generika für *Diovan* (USD 2,1 Milliarden, -11% kWk) beeinträchtigte das Geschäft nur teilweise, da in den USA bis zum Ende des Jahres 2012 kein konkurrierendes Generikum für die *Diovan* Monosubstanz zugelassen war (dem Kombinationspräparat *Diovan HCT* hingegen entstand Konkurrenz durch einen einzelnen Generikahersteller, der eine 180 Tage währende Exklusivität innehatte, sowie durch ein autorisiertes Generikum von Sandoz). Dank Neueinführungen, welche die zweijährlichen Preissenkungen mehr als kompensierten, verbesserte sich die Performance in Japan (USD 4,0 Milliarden, +3% kWk) gegenüber dem Vorjahr. Lateinamerika und Kanada (USD 3,1 Milliarden, +9% kWk) verzeichneten trotz des Generikaeinflusses bei *Diovan* in Kanada ein starkes Wachstum, das von Produkteinführungen begünstigt wurde. Die Wachstumsmärkte (USD 7,4 Milliarden, +6% kWk) profitierten vor allem von zweistelligen Zuwächsen in China und Indien.

NETTOUMSATZ DER TOP-20-MEDIKAMENTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS 2012

Marke	Geschäftsbereich	Indikation	Netto- umsatz USA Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Netto- umsatz andere Länder Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Total Netto- umsatz Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Glivec/Gleevec	Onkologie	Chronisch-myeloische Leukämie	1 698	16	2 977	-2	4 675	0	4
Diovan/Co-Diovan	Allgemeinmedizin	Bluthochdruck	2 087	-11	2 330	-28	4 417	-22	-21
Lucentis	Augenheilmittel	Altersbedingte Makuladegeneration			2 398	22	2 398	17	22
Sandostatin	Onkologie	Akromegalie	649	13	863	5	1 512	5	8
Exforge	Allgemeinmedizin	Bluthochdruck	358	10	994	18	1 352	12	16
Zometa	Onkologie	Komplikationen bei Krebs	561	-13	727	-10	1 288	-13	-11
Gilenya	Neurologie	Schubförmig verlaufende multiple Sklerose	727	90	468	n. a.	1 195	142	147
Exelon/Exelon Pflaster	Neurologie	Alzheimerkrankheit	428	14	622	-4	1 050	-2	2
Tasigna	Onkologie	Chronisch-myeloische Leukämie	351	38	647	47	998	39	44
Galvus	Allgemeinmedizin	Diabetes			910	43	910	34	43
Exjade	Onkologie	Eisen-Chelator	251	-3	619	11	870	2	7
Sandimmun/Neoral	Integrierte Krankenhausversorgung	Transplantation	64	-10	757	-6	821	-9	-6
Votubia/Afinitor	Onkologie	Brustkrebs	412	142	385	49	797	80	85
Voltaren (ohne OTC)	Weitere Produkte	Entzündungen/Schmerzen	1	-75	758	1	759	-4	0
Aclasta/Reclast	Etablierte Produkte	Osteoporose	354	-8	236	9	590	-4	-2
Myfortic	Integrierte Krankenhausversorgung	Transplantation	239	20	340	14	579	12	16
Ritalin/Focalin	Weitere Produkte	Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom	402	1	152	8	554	1	3
Comtan/Stalevo	Neurologie	Parkinsonkrankheit	147	-31	383	0	530	-14	-11
Xolair	Spezialversorgung	Asthma			504	15	504	5	12
Femara	Onkologie	Brustkrebs	22	-90	416	-37	438	-52	-50
Total Top-20-Produkte			8 751	6	17 486	3	26 237	0	4
Übriges Portfolio			1 641	-3	4 275	-5	5 916	-7	-4
Total Umsatz der Division			10 392	4	21 761	1	32 153	-1	2

n. a. = nicht anwendbar

Die wichtigsten Produkte der Division Pharmaceuticals – Top-Produkte

Alle nachfolgend aufgeführten Wachstumswahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2012. Für einige jüngst in den Markt eingeführte Produkte werden keine Wachstumsraten angegeben, da solche nicht aussagekräftig sind.

Glivec/Gleevec (USD 4,7 Milliarden, +4% kWk) erzielte weitere Zuwächse als Therapieform gegen metastasierende und/oder inoperable KIT-positive gastrointestinale Stromatumoren (GIST) bei erwachsenen Patienten, als adjuvante Behandlung von bestimmten erwachsenen Patienten nach erfolgter Resektion eines KIT-positiven GIST und als zielgerichtetes Medikament im Therapiebereich der Philadelphia-Chromosom-positiven chronisch-myeloischen Leukämie (Ph+ CML). Der Geschäftsbereich Bcr-Abl, der *Glivec/Gleevec* und *Tasigna* umfasst,

verzeichnete 2012 ein starkes Wachstum und erreichte einen Nettoumsatz von USD 5,7 Milliarden (+9% kWk).

Der weltweite Umsatz der **Diovan Gruppe** (USD 4,4 Milliarden, -21% kWk), welche die *Diovan* Monosubstanz und das Kombinationspräparat *Diovan HCT* umfasst, ging aufgrund des Verlusts der Marktexklusivität für beide Produkte in der EU, Kanada und den USA zurück. Die wichtigsten Wachstumsmärkte, darunter China, konnten ihr Umsatzniveau halten, ebenso wie verschiedene Länder in Lateinamerika, Asien/Pazifik, Nahost und Afrika.

Lucentis (USD 2,4 Milliarden, +22% kWk) verzeichnete ein starkes Wachstum als die einzige in vielen Ländern lizenzierte Anti-VEGF-Therapie für drei okuläre Indikationen: feuchte altersbedingte Makuladegeneration (feuchte AMD), Beeinträchtigungen des Sehvermögens durch diabetische Makulaödeme (DME) und Sehbehinde-

rungen durch Makulaödeme infolge eines retinalen Venenverschlusses (RVO). Für feuchte AMD ist *Lucentis* in mehr als 100 Ländern zugelassen. Als individualisierte Behandlung gemäss EU-Kennzeichnung bildet *Lucentis* zudem den aktuellen Therapiestandard. *Lucentis* ist in über 80 Ländern zur Behandlung von DME-bedingten Beeinträchtigungen des Sehvermögens und von Sehbehinderungen durch Makulaödeme infolge RVO registriert. Im September und Oktober 2012 reichte Novartis in der EU und Japan Zulassungsanträge für *Lucentis* zur Behandlung von Patienten mit Sehbehinderungen durch choroidale Neovaskularisation infolge pathologischer Kurzsichtigkeit ein. Genentech/Roche hält die Rechte an *Lucentis* in den USA.

Sandostatin (USD 1,5 Milliarden, +8% kWk), ein Somatostatin-Analog, das zur Behandlung von Patienten mit funktionellen gastroenteropankreatischen Tumoren und Akromegalie eingesetzt wird, profitierte auch 2012 vom zunehmenden Einsatz von *Sandostatin LAR* in den Schlüsselmärkten. Bis dato haben 26 Länder eine neue Aufmachung von *Sandostatin LAR* zugelassen. Diese umfasst ein verbessertes Verdünnungsmittel, eine Sicherheitsnadel und einen Ampullenadapter. Weitere Zulassungsanträge für diese neue Aufmachung sind derzeit in Arbeit. Ebenfalls zugelassen ist *Sandostatin* in mehr als 39 Ländern für die Verzögerung der Krankheitsprogression bei Patienten mit fortgeschrittenen neuroendokrinen Tumoren des Mitteldarms oder mit unbekanntem Sitz des primären Tumors.

Die **Exforge Gruppe** (USD 1,4 Milliarden, +16% kWk), zu der *Exforge* und *Exforge HCT* gehören, erzielte erneut eine solide zweistellige Wachstumsrate. Die Umsatzentwicklung profitierte einerseits von der anhaltenden Nachfrage in den USA, der Region Asien/Pazifik und dem Nahen Osten und andererseits von der laufenden Einführung von *Exforge HCT* in Asien und Lateinamerika. Weltweit verzeichnete *Exforge* eine zweistellige Wachstumsrate und ist mittlerweile für Patienten in mehr als 100 Ländern zugänglich. *Exforge HCT*, eine Kombination von *Exforge* mit einem Diuretikum in einer Einzeltablette, steht heute in mehr als 60 Ländern zur Verfügung.

Zometa (USD 1,3 Milliarden, -11% kWk), das im Onkologiebereich zur Reduzierung oder Verzögerung skelettbezogener Ereignisse bei Patienten mit Knochenmetastasen von soliden Tumoren und multiplem Myelom eingesetzt wird, gab 2012 wettbewerbsbedingt wie erwartet nach.

Gilenya (USD 1,2 Milliarden, +147% kWk) erzielte als erste oral einzunehmende Therapie für Patienten mit schubförmig remittierender multipler Sklerose und/oder schubförmiger multipler Sklerose (MS oder RRMS) bei Erwachsenen weiterhin dynamische Umsatzsteigerungen. Im Jahr 2012 erreichte das Medikament mit einem Umsatz von USD 1,2 Milliarden Blockbuster-Status. In den USA wird *Gilenya* als Therapie für Patienten mit schubförmig verlaufenden MS-Formen eingesetzt, in der EU für erwachsene Patienten mit hoch aktiver RRMS, die als hohe Erkrankungsaktivität trotz Beta-Interferon-Behandlung oder als rapide fortschreitende schwere RRMS definiert ist. Bis Dezember 2012 wurden ungefähr 56 000 Patienten in klinischen Studien und im Rahmen der Anwendungsbeobachtung mit *Gilenya* behandelt. Insgesamt liegt die kumulative Exposition nun bei rund 62 000 Patientenjahren. Nach Abschluss ihrer Sicherheitsprüfun-

gen bestätigten die FDA und die EMA im April 2012 das positive Nutzen-Risiko-Profil von *Gilenya* bei einer Verwendung innerhalb der aktualisierten Produktkennzeichnung. Diese beinhaltet für beide Regionen zusätzliche Anforderungen (u.a. Blutdruckkontrolle und Elektrokardiogramme) für den bestehenden sechsstündigen Beobachtungszeitraum nach Verabreichung der ersten Dosis sowie spezifischere Parameter zur Patientenauswahl, mit denen die Identifikation geeigneter Kandidaten für eine Behandlung mit *Gilenya* unterstützt wird. Unter bestimmten Umständen wird empfohlen, dass der Beobachtungszeitraum nach Verabreichung der ersten Dosis verlängert wird. *Gilenya* ist derzeit in über 65 Ländern weltweit zugelassen und wurde von Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation in Lizenz genommen.

Exelon/Exelon Pflaster (USD 1,1 Milliarden, +2% kWk) sind Medikamente zur Behandlung von leichten bis mittelschweren Formen der Alzheimerkrankheit und von leichter bis mittelschwerer Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit. Ihr Umsatz nahm 2012 leicht zu. *Exelon* Pflaster, die neue, 2007 eingeführte transdermale Form des Medikaments, die mittlerweile in weltweit mehr als 80 Ländern erhältlich ist, sorgte für den Grossteil des Umsatzvolumens. Im August 2012 genehmigte die FDA eine höhere Dosierung des *Exelon* Pflasters im Rahmen der Behandlung von leichten bis mittelschweren Formen der Alzheimerkrankheit und von leichter bis mittelschwerer Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit. Im November 2012 gab das CHMP im Hinblick auf die Zulassung der höheren Dosierung des *Exelon* Pflasters zur Behandlung von Patienten mit Alzheimerkrankheit in Europa ein positives Gutachten ab.

Tasigna (USD 1,0 Milliarden, +44% kWk) verzeichnete ein rapides Wachstum als wirksamere, gezielte Therapie für bestimmte erwachsene Patienten mit Ph+ CML. Als Erstlinientherapie für Patienten mit neu diagnostizierter Ph+ CML in der chronischen Phase ist *Tasigna* gegenwärtig in mehr als 80 Ländern weltweit zugelassen, darunter in den USA, der EU, Japan und der Schweiz. Zusätzliche Zulassungsanträge sind in weiteren Ländern hängig. Ebenfalls zugelassen ist *Tasigna* in über 100 Ländern als Zweitlinientherapie für die Behandlung von Patienten mit Ph+ CML in der chronischen und/oder beschleunigten Phase der Erkrankung, die gegenüber der bestehenden Behandlung, einschliesslich *Glivec/Gleevec*, resistent sind oder diese nicht vertragen. Sowohl als Erst- wie auch als Zweitlinientherapie gewinnt *Tasigna* nach wie vor weitere Marktanteile hinzu. Dieses Produkt ist Teil des Geschäftsbereichs Bcr-Abl, der einen Nettoumsatz von USD 5,7 Milliarden (+9% kWk) erzielte und dem auch *Glivec/Gleevec* angehört.

Die **Galvus Gruppe** (USD 910 Millionen, +43% kWk), zu der *Galvus* (Vildagliptin) – ein Medikament zur oralen Behandlung von Typ-2-Diabetes – und *Eucreas* – ein Kombinationspräparat der Wirkstoffe Vildagliptin und Metformin in einer Einzeltablette – gehören, verzeichnete ein starkes Wachstum in wichtigen Märkten, allen voran in Europa, Japan, Lateinamerika und der Region Asien/Pazifik. Angetrieben wurde der Umsatz durch den kontinuierlichen Fokus auf Patienten, deren Diabetes mit Metformin unkontrolliert bleibt, und auf die Ausweitung der Anwendung auf neue Patientensegmente im Rahmen neuer Indikationen. *Galvus* ist derzeit in mehr als 100 Län-

den zugelassen. *Eucreas* war das erste in Europa verfügbare Kombinationspräparat eines DPP-4-Hemmers mit Metformin in einer Einzeltablette und ist derzeit in über 85 Ländern zugelassen.

Exjade (USD 870 Millionen, +7% kWk), ein Medikament gegen transfusionsbedingte Eisenüberladung, das einmal täglich oral eingenommen wird und in mehr als 100 Ländern zugelassen ist, konnte die Verkäufe stetig steigern, da die rückläufige Entwicklung in den USA durch das Wachstum in Europa, Lateinamerika, Kanada und Japan mehr als wettgemacht wurde. Weltweite Zulassungsanträge befinden sich derzeit in Arbeit, wobei die EMA *Exjade* zur Behandlung von Patienten mit nicht transfusionsabhängigen Thalassämie-Syndromen, einer Gruppe von genetischen Krankheiten, die Anämie verursachen, genehmigt hat. Eine erste Zulassung erfolgte in Kanada.

Sandimmun/Neoral (USD 821 Millionen, -6% kWk), ein Immunsuppressivum, das hauptsächlich zur Verhinderung von Organabstossungen nach einer Nieren-, Leber- oder Herztransplantation eingesetzt wird, verzeichnete nur leichte Umsatzrückgänge trotz der anhaltenden Generikakonkurrenz. Dies ist dem pharmakokinetischen Profil und der Verlässlichkeit des Präparats sowie dessen Verwendung bei der Behandlung lebensbedrohlicher Krankheitsfälle zu verdanken. *Neoral* ist in vielen Ländern ausserhalb der USA auch für Lungentransplantationen zugelassen. Zudem wird es zur Behandlung ausgewählter Autoimmunerkrankungen wie Psoriasis oder rheumatoider Arthritis eingesetzt. *Neoral* wird in rund 100 Ländern vermarktet.

Votubia/Afinitor (USD 797 Millionen, +85% kWk), ein oral zu verabreichender Hemmer des mTOR-Signalwegs, beschleunigte seinen starken Wachstumstrend 2012, nachdem das Präparat von der FDA und der EMA zur Behandlung von HR-positivem, HER2-negativem fortgeschrittenem Brustkrebs zugelassen worden war. Everolimus, der Wirkstoff von *Votubia/Afinitor*, wurde ausserdem in den USA unter dem Namen *Afinitor* und in der EU unter dem Namen *Votubia* zur Behandlung von erwachsenen Patienten mit renalen Angiomyolipomen und subependymalen Riesenzellastrozytomen (SEGA) im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose zugelassen, die keiner sofortigen Operation bedürfen. Mit den *Afinitor Disperz* Tabletten genehmigte die FDA zudem eine neue Formulierung für Patienten mit SEGA. Mittlerweile ist *Votubia/Afinitor* in den USA für fünf und in der EU für vier Indikationen zugelassen. Everolimus ist unter den Handelsnamen *Certican/Zortress* für andere nicht onkologische Indikationen erhältlich und für die Verwendung in medikamentenbeschichteten Stents exklusiv an Abbott lizenziert sowie an Boston Scientific unterlizenziert.

Voltaren/Cataflam (USD 759 Millionen, 0% kWk), ein führender nicht-steroidaler Entzündungshemmer, der in über 140 Ländern erhältlich ist, verzeichnete eine stabile Umsatzentwicklung. Der Druck durch Konkurrenzprodukte konnte durch das anhaltende Wachstum in Regionen wie Lateinamerika, dem Nahen Osten, Afrika und Asien, wo die Marke seit vielen Jahren grosses Vertrauen genießt, abgefedert werden. Indiziert ist *Voltaren/Cataflam* für die Behandlung von Symptomen rheumatischer Erkrankungen wie rheumatoider Arthritis und Osteoarthritis sowie verschiedener anderer entzündlicher oder schmerzhafter

Zustände. Das Präparat wird von der Division Pharmaceuticals in zahlreichen Darreichungsformen vermarktet. Zudem vertreibt die Division OTC niedrig dosierte orale und topische Darreichungsformen von *Voltaren* in einigen Ländern als rezeptfreie Produkte.

Der Umsatz mit **Aclasta/Reclast** (USD 590 Millionen, -2% kWk), einer einmal jährlich zu verabreichenden Bisphosphonat-Infusion zur Behandlung bestimmter Formen von Osteoporose und der Knochenkrankung Morbus Paget, ging 2012 leicht zurück. *Aclasta* – in den USA unter dem Markennamen *Reclast* vertrieben – ist in über 100 Ländern für bis zu sechs Indikationen zugelassen. Zudem ist es das einzige Bisphosphonat, das zur Reduktion des Frakturrisikos in den drei wichtigsten Frakturbereichen (Hüfte, Wirbelsäule, ausserhalb der Wirbelsäule) bei der Behandlung von Osteoporose bei postmenopausalen Frauen zugelassen ist. In einer Reihe von Ländern ist Zoledronsäure, der Wirkstoff von *Aclasta/Reclast*, in anderer Dosierung auch für bestimmte onkologische Indikationen unter dem Handelsnamen *Zometa* zugelassen.

Myfortic (USD 579 Millionen, +16% kWk), ein Medikament zur Prävention von akuten Organabstossungsreaktionen nach Nierentransplantationen, erzielte weitere Zuwächse. Es ist für diese Indikation in Kombination mit Cyclosporin und Corticosteroiden in mehr als 90 Ländern zugelassen.

Ritalin/Focalin (USD 554 Millionen, +3% kWk), ein Medikament zur Behandlung des Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndroms (ADHS) bei Kindern, erzielte weitere Zuwächse. *Ritalin* und *Ritalin LA* sind in mehr als 70 bzw. 30 Ländern erhältlich und werden ausserdem für die Behandlung von Narkolepsie verwendet. *Focalin* und *Focalin XR* sind in den USA erhältlich, und *Focalin XR*, das auch bei Erwachsenen angewendet werden kann, ist überdies in der Schweiz zugelassen. *Focalin* mit sofortiger Wirkung ist der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt.

Comtan/Stalevo (USD 530 Millionen, -11% kWk), ein Medikament zur Behandlung der Parkinsonkrankheit, verzeichnete im Jahr 2012 aufgrund der Konkurrenz durch Generika in einigen Ländern einen Umsatzrückgang. *Stalevo* (Carbidopa, Levodopa und Entacapon) wird in der Behandlung bestimmter Parkinsonpatienten eingesetzt, die von End-of-dose-Akinese, auch bekannt als „wearing off“, betroffen sind. *Stalevo* ist in mehr als 50 Ländern verfügbar. *Comtan* (Entacapon) ist ebenfalls zur Behandlung der Parkinsonkrankheit bei End-of-dose-Akinese zugelassen. Es wird in ungefähr 50 Ländern vermarktet. Beide Produkte werden von Novartis im Rahmen einer Lizenzvereinbarung mit der Orion Corporation vermarktet.

Xolair (USD 504 Millionen, +12% kWk), ein biologisches Medikament, das in Europa zur Behandlung von schwerem persistierendem allergischem Asthma und in den USA zur Behandlung von mittelschwerem bis schwerem persistierendem allergischem Asthma erhältlich ist, ist inzwischen in mehr als 90 Ländern zugelassen und erzielte in Europa, Japan, Kanada und Lateinamerika erneut ein starkes Umsatzwachstum. In den USA wird *Xolair* von Novartis und Genentech/Roche gemeinsam vermarktet, wobei Novartis am operativen Gewinn beteiligt ist, aber keine US-Umsätze erfasst. In China läuft eine Phase-III-Studie zur Unterstützung der dortigen Zulassung.

Omalizumab, der Wirkstoff von *Xolair*, befindet sich derzeit in der klinischen Phase III der Entwicklung für die Behandlung von chronisch-idiopathischer Urtikaria, einer belastenden Hautkrankheit. Ein entsprechender Zulassungsantrag soll 2013 eingereicht werden.

Femara (USD 438 Millionen, -50% kWk), ein Medikament zur Behandlung postmenopausaler Frauen mit Brustkrebs im frühen oder fortgeschrittenen Stadium, verzeichnete einen Umsatzrückgang. Dieser resultierte aus dem Markteintritt verschiedener Generika in den USA, Europa und anderen Schlüsselmärkten.

Andere wesentliche Produkte

Der Umsatz mit **Rasilez/Tekturna** (USD 383 Millionen, -29% kWk) ging nach Aktualisierungen der Beipackzettel in der EU, den USA und Japan zurück. Die Aktualisierung der Beipackzettel erfolgte nach dem Beschluss von Novartis, die ALTITUDE-Studie im Dezember 2011 zu beenden. Die Sicherheit der Patienten hat für Novartis höchste Priorität. Die Ergebnisse am Ende der Behandlung bestätigten die vorläufigen Ergebnisse und wurden den Gesundheitsbehörden wie gefordert weltweit zur Verfügung gestellt. In den USA stoppte Novartis im Juli 2012 freiwillig den Vertrieb von *Valturna*, einem Kombinationspräparat aus Aliskiren und Valsartan in einer Einzeltablette.

TOBI (USD 317 Millionen, +9% kWk), das sowohl die *TOBI* Verneblerlösung als auch die *TOBI Podhaler* Formulierung des Antibiotikums Tobramycin enthält, setzte sein Wachstum fort, wobei *TOBI Podhaler* im Berichtsjahr 13% zum Gesamtumsatz beitrug. Beide Produkte werden im Rahmen der Behandlung einer Pseudomonas-aeruginosa-Infektion bei Mukoviszidose-Patienten eingesetzt, die sechs Jahre oder älter sind. *TOBI Podhaler* ist in der EU, Kanada, der Schweiz und anderen Ländern zugelassen und kann mit einem tragbaren Inhalator im Taschenformat verabreicht werden, der die Anwendungszeit gegenüber *TOBI* um rund 70% verkürzt. In den USA hat Novartis auf ein vollständiges Antwortschreiben („Complete Response Letter“) der FDA vom Oktober 2012 für den *TOBI Podhaler* (vorläufiger US-Markennamen) im Oktober 2012 geantwortet und erwartet, dass die FDA Mitte 2013 weitere Schritte ergreift. Ein Beratungsausschuss der FDA entschied mit dreizehn zu einer Stimme, dass ausreichend Datenmaterial zur Wirksamkeit und Sicherheit vorliege, um den Einsatz von *TOBI Podhaler* für die vorgeschlagene Indikation zu unterstützen.

Certican/Zortress (USD 210 Millionen, +20% kWk), ein in über 90 Ländern verfügbares Medikament zur Prävention von Organabstoßungsreaktionen nach Herz- und Nierentransplantationen bei Erwachsenen, verzeichnete erneut ein robustes Umsatzwachstum. In der EU (seit Oktober 2012), Argentinien, Chile und auf den Philippinen ist es auch für die Prävention von Organabstoßungsreaktionen bei Lebertransplantationen zugelassen. Everolimus, der Wirkstoff von *Certican/Zortress*, wird für andere Indikationen unter den Handelsnamen *Votubia/Afinitor* vertrieben. Für die Verwendung in medikamentbeschichteten Stents ist Everolimus exklusiv an Abbott lizenziert sowie an Boston Scientific unterlizenziiert.

Extavia (USD 159 Millionen, +9% kWk), die Markenversion von Betaferon®/Betaseron® (Interferon beta-1b) von Novartis, die zur Behandlung von Patienten mit schubförmig verlaufenden MS-Formen verwen-

det wird, setzte ihr Wachstum in den Schlüsselmärkten fort. *Extavia* ist in über 35 Ländern verfügbar, unter anderem auch in den USA.

Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler (USD 134 Millionen, +39% kWk) erzielte erneut ein starkes weltweites Umsatzwachstum. Als einmal täglich zu verabreichender Beta-2-Agonist mit lang anhaltender Wirkung (LABA) wird *Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler* bei erwachsenen Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) zur bronchialerweiternden Erhaltungstherapie der Atemwegsobstruktion eingesetzt. Indacaterol, der Wirkstoff von *Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler*, ist inzwischen in über 90 Ländern zugelassen.

Ilaris (USD 72 Millionen, +56% kWk) erzielte ein starkes Wachstum als Therapieform für Erwachsene und Kinder mit Cryopyrin-assoziierten periodischen Syndromen (CAPS). Dabei handelt es sich um eine Gruppe seltener Erkrankungen, die durch chronisch wiederkehrende Fieberschübe, Nesselsucht, gelegentlich auftretende Arthritis, Taubheit und die potenziell lebensbedrohliche Amyloidose gekennzeichnet sind. *Ilaris* ist in über 60 Ländern zur Behandlung von CAPS zugelassen.

Im Januar 2013 gab der Ausschuss für Humanarzneimittel der EMA ein positives Gutachten für *Ilaris* (Canakinumab) zur Behandlung akuter Gichtarthritis-Patienten ab, die auf die gängige Standardtherapie nicht ansprechen. Die entsprechende Zulassung durch die europäische Arzneimittelbehörde wird im ersten Halbjahr 2013 erwartet.

Jakavi (USD 30 Millionen), ein oral einzunehmender Hemmer der Tyrosinkinase JAK 1 und JAK 2, steigerte den Umsatz. Das Medikament wurde in der EU und Kanada in der zweiten Jahreshälfte 2012 zur Behandlung von krankheitsbedingter Splenomegalie oder entsprechenden Symptomen bei Erwachsenen mit Primärer Myelofibrose (auch bekannt als chronische idiopathische Myelofibrose), Myelofibrose infolge Polycythaemia vera oder Myelofibrose infolge post-essenzieller Thrombozythämie zugelassen. *Jakavi* ist in 31 Ländern erhältlich. Weitere Zulassungsanträge sind derzeit hängig. Incyte hält die Rechte an *Jakavi* in den USA, wo es als *Jakavi*® verkauft wird.

ALCON

Der Nettoumsatz der Division Alcon stieg im Jahr 2012 um 3% (+5% kWk) auf USD 10,2 Milliarden. Dazu trugen die im Vergleich zum Vorjahr erzielten Umsatzsteigerungen in den Geschäftseinheiten Surgical (+5%, +8% kWk), Ophthalmic Pharmaceuticals (+2%, +5% kWk) und Vision Care (+1%, +4% kWk) bei.

Das Umsatzwachstum in Surgical wurde angeführt von den starken Verkäufen chirurgischer Geräte für die Katarakt-, Vitreoretinal- und Refraktionschirurgie, dem soliden Absatz technologisch fortschrittlicher Intraokularlinsen und der gestiegenen Anzahl augenchirurgischer Eingriffe in den Wachstumsmärkten. Ophthalmic Pharmaceuticals profitierte vom Wachstum der Marken *Systeme* (trockene Augen), *Nevanac* (Entzündungen) und *Durezol* (Entzündungen) sowie von starken Zuwächsen der Kombinationsprodukte *DuoTrav* und *Azarga* gegen grünen Star. Beeinträchtigt wurde die Performance des Bereichs durch die Verkäufe von *Travatan* in den USA, wo in der Glaukategorie Latanoprost-Generika eingeführt wurden. Der Bereich

Vision Care setzte seine solide Umsatzentwicklung fort. Dabei wuchs *Air Optix*, und die Kontaktlinsen *Dailies Total1* wurden in Europa nach deren Markteinführung sehr gut aufgenommen; zudem stiegen die Verkäufe von Kontaktlinsenpflegelösungen leicht an.

Die folgende Tabelle zeigt den Nettoumsatz der Division Alcon nach Produktkategorien:

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Surgical				
Kataraktprodukte	2 932	2 858	3	6
davon Intraokularlinsen für Kataraktchirurgie	1 281	1 276	0	4
Produkte für Vitreoretinal- chirurgie	578	529	9	12
Refraktive Chirurgie/ Übrige	242	200	21	24
Total	3 752	3 587	5	8
Ophthalmic Pharmaceuticals				
Glaukome	1 259	1 287	-2	1
Antiallergika/Otologika/ Rhinologika	901	884	2	3
Infektionen/Entzündungen	1 011	967	5	8
Trockene Augen/Übrige	848	810	5	8
Total	4 019	3 948	2	5
Vision Care				
Kontaktlinsen	1 732	1 701	2	5
Pflegelösungen/Übrige	722	722	0	2
Total	2 454	2 423	1	4
Total Nettoumsatz	10 225	9 958	3	5

Wichtigste Entwicklungen der Geschäftsbereiche der Division Alcon

Alle nachfolgend aufgeführten Wachstumsszahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2012.

Surgical

Der weltweite Nettoumsatz der Geschäftseinheit Surgical (Augenchirurgie) betrug USD 3,8 Milliarden und erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahr um 5% (+8% kWk). Mit einem Plus von 13% (+16% kWk) setzten die technologisch fortschrittlichen Intraokularlinsen ihr kräftiges Wachstum fort, vor allem bedingt durch die höheren Umsätze von *AcrySof IQ Toric*. Die Markteinführungen von *AcrySof IQ ReSTOR +2.5D Multifocal IOL* und *AcrySof IQ ReSTOR +2.5D Multifocal Toric IOL* in Europa trugen ebenfalls zum Wachstum bei.

Der weltweite Umsatz mit den *LenSx* Femtosekundenlasern für die refraktive Kataraktchirurgie stieg um 234% (kWk). Anhaltende Markteinführungen weltweit trugen zu einer starken Aufnahme von *LenSx* bei. *LenSx* Laser sind nun in mehr als 40 Märkten installiert oder dorthin geliefert worden. Zudem wurden schon über 1 000 Chi-

rgurgen für die Nutzung dieser innovativen Technologie ausgebildet. Darüber hinaus wurde in den USA die *LenSx SoftFit* Patientenschnittstelle, die neueste *LenSx* Laserplattform von Alcon, zur Verwendung in der Kataraktchirurgie eingeführt.

Surgical wuchs auch in der Vitreoretinalchirurgie und profitierte dort von den Umsätzen der *Constellation* Geräte, die in den Märkten ausserhalb der USA um 28% (kWk) zulegten. Ebenfalls zulegen konnte der Bereich Refraktive Chirurgie/Übrige, der von den Markteinführungen der Produkte *WaveLight FS200* und *WaveLight EX500* profitierte. Diese Produkte ermöglichen eine raschere Behandlung während eines refraktiven Eingriffs.

Ophthalmic Pharmaceuticals

Der Nettoumsatz von Produkten des Bereichs Ophthalmic Pharmaceuticals stieg 2012 weltweit um 2% (+5% kWk). Die grössten Beiträge dazu leisteten die Verkäufe von Glaukomprodukten ausserhalb der USA, die Produkte *Durezol* und *Nevanac* gegen Entzündungen und das *Systane* Produktportfolio zur Behandlung von Augentrockenheit. In den Märkten ausserhalb der USA legten die Umsätze mit der Pflegelösung *Travatan/DuoTrav* zur Glaukombehandlung um 12% (kWk) zu. Infolge der Generikakonkurrenz in den USA wurde diese Entwicklung jedoch neutralisiert. Der Umsatz der Produkte gegen Infektionen und Entzündungen wuchs um 10% (kWk). Dazu trugen in erster Linie das starke Wachstum der Emulsion *Durezol* und der Augentropfensuspension *Nevanac* bei. *Systane Ultra* und *Systane Balance* leisteten die wichtigsten Beiträge zum Wachstum der Produkte gegen trockene Augen in Europa, Lateinamerika, der Karibik, Kanada und Asien. Das gesamte Produktportfolio wuchs um 10% (kWk).

2012 erhielt Alcon von der FDA die Zulassung für *Durezol* zur Behandlung von Uveitis, was die Wachstumsaussichten des Bereichs Ophthalmic Pharmaceuticals weiter stärkte. Ursprünglich war *Durezol* als postoperativer Entzündungshemmer indiziert. Die zusätzliche Indikation dient der Behandlung der Entzündung der Uvea nahe der Augenmitte. *Nevanac* erhielt in der EU die Zulassung für die Indikation postoperative Makulaödeme zur Behandlung der Entzündungsreaktion in der Netzhaut nach einer Kataraktoperation. Ausserdem erhielt die Augentropfensuspension *Nepafenac* 0,3% zur Behandlung von Entzündungen und Schmerzen im Zusammenhang mit Kataraktoperationen die Zulassung der FDA. Alcon schloss mit ThromboGenics eine strategische Lizenzvereinbarung zur Vermarktung von *Jetrea* (Ocriplasmin) ausserhalb der USA ab und baute damit sein Angebot an ophthalmischen Produkten aus. Ocriplasmin, das von dem CHMP im Januar 2013 einen positiven Bescheid erhielt, könnte die erste pharmakologische Therapie für vitreomakuläre Traktion und makuläre Öffnung in Europa werden. *Jetrea* wurde im Oktober 2012 von der FDA zugelassen.

Vision Care

Der Geschäftsbereich Vision Care erzielte weitere Zuwächse und steigerte seinen weltweiten Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr um 1% (+4% kWk, mit einem Wachstum von 5% kWk bei den Kontaktlinsen und einem Plus von 2% kWk bei den Kontaktlinsenpflegemitteln). Dieses Wachstum beruhte vor allem auf den Umsätzen in den USA und

Japan, aber auch auf der anhaltend starken Performance des Produktportfolios *Air Optix*, das im Multifokalsegment marktführend ist und 2012 ein Wachstum von 19% (kWk) erzielte. Ebenfalls starke Zuwächse verzeichnete Alcon bei den *Dailies* in den USA, wo das Wachstum gegenüber dem Vorjahr 14% (kWk) betrug. *Dailies Total1*, die branchenweit ersten und einzigen Kontaktlinsen mit einem Wassergradienten, wurden in Deutschland, Österreich, Italien und Frankreich eingeführt. Dort gewannen sie neue Verbraucher und Marktanteile in der Kategorie der Ein-Tages-Kontaktlinsen auf Basis der Silikon-Hydrogel-Technologie. Ebenfalls zugelassen wurden *Dailies Total1* in den USA und Japan. Im Bereich Linsenpflege erzielte Alcon ein Wachstum von 10% (kWk) mit der Desinfektionslösung *Clear Care*.

SANDOZ

Der Nettoumsatz sank im Jahr 2012 um 8% (-4% kWk) auf USD 8,7 Milliarden. Ursache dafür waren die Umsatzrückgänge in den Bereichen Retail Generics und Biosimilars in den USA (-17% kWk) und Deutschland (-7% kWk), die jedoch durch zweistellige Wachstumsraten im Bereich Biosimilars (+36% kWk), im übrigen Westeuropa (+10% kWk) und in Asien (+17% kWk) teilweise kompensiert wurden. Das Gesamtumsatzvolumen fiel um einen Prozentpunkt und der Preisrückgang betrug fünf Prozentpunkte. Der Hauptgrund dafür war der erhöhte Wettbewerb bei Enoxaparin in den USA (2012: USD 451 Millionen; 2011: USD 1,0 Milliarden). Fougera trug während rund fünf Monaten zum Umsatz bei, was für zusätzliche zwei Prozentpunkte Wachstum sorgte.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Der Nettoumsatz belief sich 2012 auf USD 1,9 Milliarden (-7%, -4% kWk), verglichen mit USD 2,0 Milliarden im Vorjahr. 2011 wurde von grösseren Lieferungen von Impfstoffen für Kinder, die sich vom 4. Quartal des Jahres 2010 verzögert hatten, und einem einmaligen Verkauf von Präpandemie-Impfstoffen beeinflusst.

Das Wachstum des Bereichs Meningokokken wurde von *Menveo* getragen. Sowohl in den USA als auch in anderen Ländern weltweit erobert das Produkt weiterhin Marktanteile und verzeichnete im Jahr 2012 Verkäufe von über USD 164 Millionen (+18%kWk).

CONSUMER HEALTH

Der Nettoumsatz von Consumer Health sank um 19% (-16% kWk), was hauptsächlich auf den Produktionsausfall des US-Standorts in Lincoln, Nebraska, zurückzuführen war. Dort wurde der Betrieb Ende 2011 zur Verbesserung und Optimierung der Qualität vorübergehend eingestellt.

Der Nettoumsatz von OTC ging gegenüber dem Vorjahr vor allem wegen Lincoln stark zurück. Bedingt war der Umsatzrückgang aber auch durch die schwache Husten- und Erkältungssaison zu Beginn des Jahres 2012 sowie durch die anhaltende Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage und die staatlichen Sparmassnahmen in verschiedenen europäischen Märkten. Trotz der schwachen Konjunkturlage

eroberte OTC in den meisten europäischen Ländern Marktanteile und wächst in wichtigen Wachstumsmärkten, vor allem in Russland und China, stärker als der Markt. Verstärkte Investitionen in die Werbung und Verkaufsförderung von Wachstumsmarken wie *Voltaren* und *Otrivin*, die Erweiterung von Produktlinien und Verbesserungen im Verkauf sind ausschlaggebend für diese Marktanteilsgewinne.

Animal Health vermeldete einen Rückgang des Nettoumsatzes aufgrund des begrenzten Absatzes der in Lincoln gefertigten Produkte für Haustiere. Klammert man die Lincoln-Marken aus, wies Animal Health erneut ein starkes einstelliges Wachstum aus. Die USA entwickelten sich einmal mehr sehr dynamisch und erzielten – ohne die Lincoln-Marken – ein zweistelliges Umsatzwachstum, das vor allem auf *Denagard*, *Atopica* und *Capstar* beruhte. Die Wachstumsmärkte verzeichneten ein hohes einstelliges Umsatzwachstum, wobei insbesondere China, Indien, Russland und Brasilien eine starke Performance aufwiesen.

OPERATIVES ERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	9 598	29,9	8 296	25,5	16	19
Alcon	1 465	14,3	1 472	14,8	0	6
Sandoz	1 091	12,5	1 422	15,0	-23	-24
Vaccines and Diagnostics	-250	-13,5	-249	-12,5	0	13
Consumer Health	48	1,3	727	15,7	-93	-89
Nettoergebnis Corporate	-441		-670		-34	-31
Operatives Ergebnis	11 511	20,3	10 998	18,8	5	8

OPERATIVES KERNERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechsel- kursen %
Pharmaceuticals	10 213	31,8	10 040	30,9	2	5
Alcon	3 698	36,2	3 492	35,1	6	9
Sandoz	1 503	17,3	1 921	20,3	-22	-21
Vaccines and Diagnostics	-75	-4,0	135	6,8	n. a.	n. a.
Consumer Health	159	4,3	873	18,9	-82	-78
Nettoergebnis Corporate	-338		-552		-39	-35
Operatives Kernergebnis	15 160	26,7	15 909	27,2	-5	-2

n. a. = nicht anwendbar

PHARMACEUTICALS

Das operative Ergebnis der Division Pharmaceuticals belief sich auf USD 9,6 Milliarden (+16%, +19% kWk). Die operative Gewinnmarge erhöhte sich um 4,3 Prozentpunkte (kWk). Bei einem positiven Währungseffekt von 0,1 Prozentpunkten führte dies zu einer operativen Gewinnmarge von 29,9% des Nettoumsatzes.

Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 615 Millionen. Sie beinhalteten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 322 Millionen, Wertberichtigungen von USD 238 Millionen sowie USD 55 Millionen für andere ausserordentliche Aufwendungen. Im Vorjahr betrug die Anpassungen USD 1,7 Milliarden. Sie beinhalteten vor allem Wertberichtigungen und andere Aufwendungen von USD 903 Millionen für *Rasilez/Tekturna* sowie Restrukturierungsaufwendungen von USD 420 Millionen, die teilweise durch den Gewinn von USD 334 Millionen aus der Veräusserung von Elidel® kompensiert wurden.

Das operative Kernergebnis betrug USD 10,2 Milliarden (+2%, +5% kWk). Dank anhaltender Anstrengungen zur Steigerung der Produktivität verbesserte sich die operative Kerngewinnmarge bei konstanten Wechselkursen um 0,7 Prozentpunkte. Währungsänderungen hatten einen positiven Einfluss von 0,2 Prozentpunkten, sodass sich eine operative Kerngewinnmarge von 31,8% des Nettoumsatzes ergab. Die zugrunde liegende Bruttomarge ging vor allem aufgrund von Lizenzgebühren und Änderungen im Produktmix um 1,1 Prozentpunkte (kWk) zurück, während der Rückgang des Forschungs- und Entwicklungsaufwands die Marge um 0,3 Prozentpunkte (kWk) erhöhte. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, trugen die Aufwendungen für Marketing und Verkauf sowie für Administration und allgemeine Kosten zu einer Verbesserung der operativen Gewinnmarge um 0,8 Prozentpunkte (kWk) bei. Auch die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) trugen zu einer Margensteigerung um 0,7 Prozentpunkte (kWk) bei.

Wie unten dargestellt, investierte Pharmaceuticals im Jahr 2012 USD 6,9 Milliarden (USD 6,7 Milliarden auf Basis der Kernergebnisse) in Forschung und Entwicklung. Das entspricht 21,5% des Nettoumsatzes (20,8% auf Basis der Kernergebnisse) von Pharmaceuticals. Derzeit befinden sich bei Pharmaceuticals 138 Projekte in der klinischen Entwicklung.

Der Aufwand für Forschung und explorative Entwicklung belief sich im Jahr 2012 auf USD 2,6 Milliarden und war somit im Vergleich zu dem Aufwand von USD 2,7 Milliarden im Jahr 2011 nahezu unverändert. Die Aufwendungen für die konfirmatorische Entwicklung reduzierten sich im Vergleich zu 2011 um 5% auf USD 4,3 Milliarden. Darin enthalten sind USD 0,1 Milliarden (2011: USD 0,3 Milliarden) für Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten. Auf Basis der Kernergebnisse blieben die Aufwendungen für die konfirmatorische Entwicklung 2012 unverändert bei USD 4,2 Milliarden. Dies entspricht – genau wie im Vorjahr – 13,0% des Nettoumsatzes.

AUFWAND FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG VON PHARMACEUTICALS

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr		Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr	
	Mio. USD	Kern- ergebnis F&E ¹ Mio. USD	Mio. USD	Kern- ergebnis F&E ¹ Mio. USD
Forschung und explorative Entwicklung	2 584	2 530	2 676	2 625
Konfirmatorische Entwicklung	4 334	4 167	4 556	4 235
Total	6 918	6 697	7 232	6 860

¹ Das Kernergebnis schliesst Wertminderungen, Abschreibungen und andere ausserordentliche Positionen aus.

ALCON

Das operative Ergebnis von USD 1,5 Milliarden (0%, +6% kWk) enthält Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 1,9 Milliarden und Integrationskosten von USD 264 Millionen, wohingegen das Jahr 2011 einen ausserordentlichen Ertrag von USD 268 Millionen enthielt.

Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 2,2 Milliarden (2011: USD 2,0 Milliarden). Sie beinhalteten vor allem Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 1,9 Milliarden (2011: USD 1,9 Milliarden).

Das operative Kernergebnis stieg auf USD 3,7 Milliarden (+6%, +9% kWk). Diese starke operative Leistungsfähigkeit wurde durch Produktivitätsverbesserungen und fusionsbezogene Kostensynergien (2012: USD 297 Millionen) bei anhaltenden Investitionen in die Wachstumsmärkte sowie die Forschung und Entwicklung erzielt. Die operative Kernmarge bei konstanten Wechselkursen verbesserte sich um 1,1 Prozentpunkte auf 36,2% des Nettoumsatzes. Die Bruttomarge bei konstanten Wechselkursen erhöhte sich vor allem dank Kostensenkungen im Beschaffungswesen und Produktivitätsinitiativen um 0,4 Prozentpunkte auf 74,6% des Nettoumsatzes. Der Marketing- und Verkaufsaufwand, der 24,1% des Nettoumsatzes ausmachte, konnte aufgrund von Synergien um 1,4 Prozentpunkte (kWk) gesenkt werden. Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten verbesserte sich um 0,1 Prozentpunkte (kWk) auf 4,9% des Nettoumsatzes. Die Investitionen in die Forschung und Entwicklung beliefen sich auf 9,1% des Nettoumsatzes und verringerten sich gegenüber dem Vorjahr um 0,4 Prozentpunkte (kWk).

SANDOZ

Das operative Ergebnis von Sandoz betrug USD 1,1 Milliarden (-23%, -24% kWk). Die operative Gewinnmarge sank um 3,1 Prozentpunkte (kWk) auf 12,5% des Nettoumsatzes, wobei ein positiver Währungseffekt von 0,6 Prozentpunkten zu verzeichnen war. Zuzuschreiben war dieser Rückgang vor allem dem Preisverfall bei Enoxaparin, aber auch den weiteren Investitionen in die Qualitätssicherung und Produktion sowie in die Entwicklung künftiger Biosimilars und Atemwegsmedikamente.

Die Anpassungen des operativen Ergebnisses, die zur Berechnung des operativen Kernergebnisses vorgenommen wurden, beliefen sich auf USD 412 Millionen (2011: USD 499 Millionen). Sie resultieren vor allem aus Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 364 Millionen (2011: USD 383 Millionen) und Kosten von USD 62 Millionen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Fougera. Diese Anpassungen wurden durch die Verringerung einer bedingten Gegenleistung um USD 59 Millionen (2011: USD 106 Millionen) im Zusammenhang mit einem Unternehmenszusammenschluss und im Vergleich zum Vorjahr geringere Kosten von USD 204 Millionen für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten teilweise aufgehoben.

Das operative Kernergebnis sank um 22% (-21% kWk) auf USD 1,5 Milliarden. Die Akquisition von Fougera trug 1,0 Prozentpunkte (kWk) zum operativen Kerngewinn bei. Die operative Kerngewinnmarge verringerte sich bei konstanten Wechselkursen um 3,7 Prozentpunkte. Dank eines positiven Währungseffekts von 0,7 Prozentpunkten konnte der Rückgang teilweise aufgefangen werden, sodass sich eine operative Kerngewinnmarge von 17,3% des Nettoumsatzes ergab. Die Bruttomarge ging vor allem aufgrund weiterer Investitionen in die Qualitätssicherung und Produktion um 0,9 Prozentpunkte (kWk) zurück. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, nahmen die Aufwendungen für Marketing und Verkauf um 1,5 Prozentpunkte (kWk) zu. Ursache dafür waren Investitionen in die Geschäfte mit Biosimilars, in die Region Westeuropa (ohne Deutschland) und in die Wachstumsmärkte. Der Forschungs- und Entwicklungsaufwand stieg um 1,1 Prozentpunkte (kWk) infolge der Investitionen in Biosimilars sowie in die Pipeline der Atemwegsmedikamente. Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten erhöhte sich um 0,2 Prozentpunkte (kWk). Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) blieben gegenüber dem Vorjahr unverändert.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Infolge geringerer Umsätze und des Ausbaus der Produktionskapazitäten für die bevorstehenden Markteinführungen von *Bexsero* und *Flucelvax* ergab sich ein operativer Verlust von USD 250 Millionen (2011: USD 249 Millionen). Das Ergebnis des Jahres 2012 beinhaltet einen Ertrag aus der Beilegung eines Lizenzstreits von USD 56 Millionen, während 2011 im Zusammenhang mit einer Finanzanlage eine Wertminderung von USD 135 Millionen erfasst werden musste.

2012 entstand ein operativer Kernverlust von USD 75 Millionen (2011: operativer Kerngewinn von USD 135 Millionen).

CONSUMER HEALTH

Das operative Ergebnis von Consumer Health belief sich auf USD 48 Millionen (2011: USD 727 Millionen). Verantwortlich dafür waren im Wesentlichen die vorübergehende Einstellung der Produktion und die einmaligen Investitionen in die Qualitätsverbesserung in Lincoln sowie höhere Gewinne im Jahr 2011 aus der Veräußerung von OTC-Geschäften, die nicht zu den Kernmarken von Consumer Health gehörten.

Die operative Gewinnmarge ging – bei einem negativen Einfluss der Wechselkurse von 0,6 Prozentpunkten – um 14,4 Prozentpunkte auf

1,3% des Nettoumsatzes zurück. Das operative Kernergebnis fiel um 82% (-78% kWk) auf USD 159 Millionen und die operative Kerngewinnmarge sank um 14,6 Prozentpunkte auf 4,3% des Nettoumsatzes.

2012 ging die Bruttomarge um 9,4 Prozentpunkte (kWk) zurück. Zuzuschreiben war dies vor allem den Lieferunterbrüchen und den Kosten für ungenutzte Fertigungskapazitäten in Lincoln sowie den Investitionen in die Qualitätsverbesserung der dortigen Produktionsstätte. In Prozent des Nettoumsatzes ausgedrückt, stiegen die Aufwendungen für Marketing und Verkauf um 2,4 Prozentpunkte (kWk), jene für Forschung und Entwicklung um 1,4 Prozentpunkte (kWk) und jene für Administration und allgemeine Kosten um 0,9 Prozentpunkte (kWk). Die Hauptursache dafür waren die rückläufigen Umsätze, welche die positiven Effekte der Kostensenkungsprogramme mehr als kompensierten. 2012 steigerten die beiden Geschäfte der Division Consumer Health ihre Gesamtausgaben für die Forschung und Entwicklung erneut. Damit wollen sie ihre künftigen Pipelines unterstützen. Zudem erhöhten sie die Aufwendungen für Marketing und Verkauf in Bezug auf Produkte und Märkte, die von den Lieferengpässen nicht betroffen waren. Die Übrigen Erträge und Aufwendungen (netto) stiegen um 0,1 Prozentpunkte (kWk).

NETTOERGEBNIS CORPORATE

Das Nettoergebnis von Corporate beinhaltet die Kosten für die Konzernleitung und zentralisierte Dienstleistungen. Es belief sich auf einen Nettoaufwand von USD 441 Millionen verglichen mit USD 670 Millionen im Jahr 2011. Dieser Rückgang ist vor allem auf die Verringerung von Umwelt-, Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen sowie einen ausserordentlichen Gewinn von USD 51 Millionen aus der Veräußerung von Finanzanlagen zurückzuführen. Unter Berücksichtigung der für das Jahr 2012 vorgenommenen Anpassungen reduzierte sich das operative Kernergebnis von Corporate auf einen Nettoaufwand von USD 338 Millionen (2011: USD 552 Millionen).

NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechsel- kursen %
Operatives Ergebnis	11 511	10 998	5	8
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	552	528	5	5
Zinsaufwand	- 724	- 751	- 4	- 1
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 96	- 2	n. a.	n. a.
Gewinn vor Steuern	11 243	10 773	4	7
Steuern	- 1 625	- 1 528	6	8
Reingewinn Konzern	9 618	9 245	4	7
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	9 505	9 113	4	8
Nicht beherrschenden Anteilen	113	132	- 14	- 14
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,93	3,83	3	6

KERNERGEBNISSE: NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
Operatives Kernergebnis	15 160	15 909	- 5	- 2
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	755	779	- 3	- 3
Zinsaufwand	- 724	- 751	- 4	- 1
Übriger Finanzertrag und -aufwand	- 96	- 2	n. a.	n. a.
Kernergebnis vor Steuern	15 095	15 935	- 5	- 3
Steuern	- 2 284	- 2 445	- 7	- 5
Kernreingewinn	12 811	13 490	- 5	- 3
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	12 698	13 273	- 4	- 2
Nicht beherrschenden Anteilen	113	217	- 48	- 48
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	5,25	5,57	- 6	- 3

n. a. = nicht anwendbar

ERTRAG AUS ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften erhöhte sich von USD 528 Millionen im Jahr 2011 auf USD 552 Millionen im Jahr 2012.

Es folgt eine Übersicht über die einzelnen Komponenten, die im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthalten sind:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	691	661
Abschreibungen auf zusätzlichen immateriellen Vermögenswerten, die von Novartis bei der erstmaligen Bilanzierung der Beteiligung erfasst wurden	- 153	- 162
Einfluss von Roche auf den Reingewinn	538	499
Reingewinn von übrigen assoziierten Gesellschaften	14	29
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	552	528

2012 betrug der Ertrag aus der 33,3%igen Beteiligung am stimmberechtigten Aktienkapital von Roche, die einen Anteil von 6,4% am Gesamtkapital von Roche repräsentiert, USD 538 Millionen und lag damit über dem Vorjahresertrag von USD 499 Millionen. Der Betrag des Jahres 2012 beinhaltet einen geschätzten Anteil von USD 741 Millionen am Reingewinn von Roche im Jahr 2012. Dieser Gewinnanteil reduzierte sich allerdings durch einen 2012 entstandenen ausserordentlichen Aufwand von USD 50 Millionen im Zusammenhang mit dem Restrukturierungsaufwand von Roche sowie durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 153 Millionen, die sich aus der Aufteilung des von Novartis für die Beteiligung gezahlten Kaufpreises auf die immateriellen Vermögenswerte von Roche ergaben. Zur Schätzung des Anteils des Konzerns am Reingewinn von Roche werden Analystenschätzungen verwendet. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse gegenüber diesen Schätzungen werden in der Konzernrechnung 2013 berücksichtigt.

Unter Einbezug der ausserordentlichen Positionen in beiden Jahren ging das Kernergebnis aus assoziierten Gesellschaften um 3% von USD 779 Millionen auf USD 755 Millionen zurück.

ZINSAUFWAND SOWIE ÜBRIGER FINANZERTRAG UND -AUFWAND

Infolge niedrigerer durchschnittlicher Brutto-Finanzverbindlichkeiten als im Vorjahr sank der Zinsaufwand 2012 auf USD 724 Millionen (2011: USD 751 Millionen). Der Übrige Finanzertrag und -aufwand ergab 2012 einen Nettoaufwand von USD 96 Millionen, während 2011 ein Nettoaufwand von USD 2 Millionen ausgewiesen worden war. Ursache dafür waren vor allem Fremdwährungsverluste.

STEUERN

Der Steueraufwand des Jahres 2012 erhöhte sich im Vergleich zum Jahr 2011 um 6% (8% kWk) auf USD 1,6 Milliarden. Der Steuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuergewinn) erhöhte sich 2012 gegenüber dem Jahr 2011 geringfügig von 14,2% auf 14,5%. Der Kernsteuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuer-Kerngewinn) sank 2012 gegenüber dem Jahr 2011 von 15,3% auf 15,1%.

Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zur Abweichung beitragen, sind in den Tabellen zu den Kernergebnissen ab Seite 190 und in Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit abzüglich des Erwerbs oder Verkaufs von Sach- und Finanzanlagen sowie von immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten. Geldflüsse aus Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen 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 191. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow des Konzerns:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	11 511	10 998	513
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen			
Abschreibungen und Wertminderungen	4 954	5 980	- 1 026
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	539	1 295	- 756
Übrige	452	272	180
Operatives Ergebnis, angepasst um zahlungsunwirksame Positionen	17 456	18 545	- 1 089
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungseingänge	689	470	219
Zinsen und übrige finanzielle Zahlungsausgänge	- 616	- 687	71
Bezahlte Steuern	- 2 022	- 2 435	413
Zahlungen aus Rückstellungen und andere zahlungswirksame Nettobewegungen der langfristigen Verbindlichkeiten	- 1 173	- 1 471	298
Veränderungen der Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	183	- 492	675
Veränderungen des übrigen Nettoumlaufvermögens und anderer Positionen des operativen Geldflusses	- 323	379	- 702
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 194	14 309	- 115
Erwerb von Sachanlagen	- 2 698	- 2 167	- 531
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 370	- 220	- 150
Erwerb von Finanzanlagen	- 180	- 139	- 41
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten	- 57	- 48	- 9
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	92	61	31
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	163	643	- 480
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	221	59	162
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten	18	5	13
Free Cashflow Konzern	11 383	12 503	- 1 120

2012 belief sich der Free Cashflow auf USD 11,4 Milliarden und lag damit USD 1,1 Milliarden unter dem Niveau des Vorjahres. Hauptverantwortlich dafür waren höhere Investitionen in Sachanlagen (USD 2,7 Milliarden bzw. 4,8% des Nettoumsatzes; 2011: USD 2,2 Milliarden bzw. 3,7% des Nettoumsatzes) und niedrigere Veräußerungsgewinne, die im Berichtszeitraum USD 0,5 Milliarden (2011: USD 0,8 Milliarden) ausmachten.

Der Free Cashflow wurde hauptsächlich für die Dividendenzahlungen in Höhe von USD 6,0 Milliarden (2011: USD 5,4 Milliarden), für die jüngsten Übernahmen – die sich in bar auf netto USD 1,7 Milliarden beliefen (v.a. Fougera Pharmaceuticals, Inc.) – und für die Senkung der Nettoverschuldung um USD 3,5 Milliarden genutzt. Diese Aufteilung widerspiegelt die Absicht des Managements, die Aktionärsrendite zu optimieren, gleichzeitig aber auch überschüssige Mittel in die Geschäftstätigkeit zu reinvestieren, um das künftige Wachstum zu gewährleisten.

LIQUIDITÄT, GELDFLUSS UND FINANZMITTEL

Die folgende Tabelle enthält Informationen bezüglich des Geldflusses und der Nettoschulden des Konzerns:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 194	14 309	- 115
Geldfluss für Investitionstätigkeit	- 5 675	- 792	- 4 883
Geldfluss für Finanzierungstätigkeit	- 6 675	- 15 024	8 349
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	- 1	- 103	102
Nettoveränderung der flüssigen Mittel	1 843	- 1 610	3 453
Veränderung der Wertschriften	1 201	- 1 449	2 650
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten	503	2 758	- 2 255
Veränderung der Nettoschulden	3 547	- 301	3 848
Nettoschulden am 1. Januar	- 15 154	- 14 853	- 301
Nettoschulden am 31. Dezember	- 11 607	- 15 154	3 547

Die Nettoschulden umfassen:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	- 5 945	- 6 374	429
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	- 13 781	- 13 855	74
Total Finanzverbindlichkeiten	- 19 726	- 20 229	503
Abzüglich Liquidität:			
Flüssige Mittel	5 552	3 709	1 843
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	2 567	1 366	1 201
Total Liquidität	8 119	5 075	3 044
Nettoschulden am 31. Dezember	- 11 607	- 15 154	3 547

2012 betrug der Geldfluss aus operativer Tätigkeit USD 14,2 Milliarden, womit er nur unwesentlich unter dem Vorjahresniveau von USD 14,3 Milliarden lag, da der Effekt niedrigerer Steuerzahlungen durch die Auszahlungen aus Rückstellungen, die in früheren Perioden gebildet worden waren, aufgehoben wurde.

Der Geldfluss für Investitionstätigkeit stieg gegenüber 2011 um USD 4,9 Milliarden auf USD 5,7 Milliarden. Das entspricht im Wesentlichen dem Betrag, der für die Übernahme von Fougera Pharmaceuticals, Inc. (USD 1,5 Milliarden) aufgewendet wurde, sowie den Nettoinvestitionen in Sachanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte, die sich auf USD 2,8 Milliarden beliefen. Demgegenüber betrug die Nettoinvestitionen in Wertschriften USD 1,1 Milliarden. Im Jahr 2011 wurden der Einfluss der Nettoinvestitionen in Sachanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte (USD 1,8 Milliarden) sowie die für Akquisitionen eingesetzten Barmittel (USD 0,6 Milliarden) teilweise kompensiert durch die Nettoerlöse aus dem Verkauf von Wertschriften (USD 1,6 Milliarden).

2012 belief sich der Geldfluss für Finanzierungstätigkeit auf USD 6,7 Milliarden. Er umfasste vor allem die Dividendenausschüttung (USD 6,0 Milliarden) und die Nettorückzahlung (USD 0,5 Milliarden) von Finanzverbindlichkeiten. Gegenüber der Vorjahresperiode entsprach das einem Rückgang um USD 8,3 Milliarden. 2011 belief sich der Geldfluss für Finanzierungstätigkeit auf USD 15,0 Milliarden. Er beinhaltete im Wesentlichen die Dividendenausschüttung (USD 5,4 Milliarden), die Transaktionen mit eigenen Aktien (USD 3,5 Milliarden), den Erwerb der nicht beherrschenden Anteile an Alcon (USD 3,2 Milliarden) und die Nettorückzahlung von Finanzverbindlichkeiten (USD 2,8 Milliarden).

2012 verringerten sich die gesamten Bruttofinanzverbindlichkeiten um USD 0,5 Milliarden auf USD 19,7 Milliarden (2011: USD 20,2 Milliarden).

Mit USD 13,8 Milliarden blieben die langfristigen Finanzverbindlichkeiten stabil. Sie setzten sich aus Anleihen im Wert von USD 12,8 Milliarden und anderen langfristigen Finanzverbindlichkeiten in Höhe von USD 1,0 Milliarden zusammen. Die kurzfristigen Verbindlichkeiten sanken von USD 6,4 Milliarden per 31. Dezember 2011 auf USD 5,9 Milliarden per 31. Dezember 2012 und umfassten Commercial Papers von USD 1,0 Milliarden, den kurzfristigen Teil der langfristigen Verbindlichkeiten (USD 2,0 Milliarden) und anderes kurzfristiges Fremdkapital von USD 2,9 Milliarden. Die Änderung beim kurzfristigen Fremdkapital beinhaltete 2012 die Rückzahlung einer 3,5%-CHF-Anleihe im Wert von CHF 700 Millionen. Im dritten Quartal nutzte Novartis das günstige Zinsumfeld und begab Anleihen im Wert von USD 2,0 Milliarden zur Refinanzierung der bestehenden lang- und kurzfristigen Verschuldung.

Die Nettoverschuldung des Konzerns sank auf USD 11,6 Milliarden per Ende 2012 (Ende 2011: USD 15,2 Milliarden).

Das langfristige Kreditrating des Unternehmens ist nach wie vor Doppel-A (Moody's Aa2; Standard & Poor's AA-; Fitch AA).

Novartis ist sich keiner wesentlichen Ansprüche bewusst, die zu einer Änderung des zur Unterstützung der normalen Geschäftstätigkeit benötigten Liquiditätsniveaus führen würden. Novartis beab-

sichtigt, einen Teil des Free Cashflow zur Reduktion der Finanzverbindlichkeiten einzusetzen. Novartis nimmt bei verschiedenen Finanzinstituten Kreditfazilitäten in Anspruch und hat 2010 und 2012 mit Erfolg mehrere Anleihen begeben. Ausserdem beschaffte sich das Unternehmen über Commercial-Paper-Programme Mittel. Novartis besitzt keine Verpflichtungen aus Rückkauf- oder Wertpapierleihgeschäften. Der Hauptgrund für den gegenüber 2011 erfolgten Rückgang der durchschnittlichen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten liegt in der Abnahme der Commercial Papers im Jahr 2012.

KURZFASSUNG DER KONZERNBILANZ

	31. Dez. 2012 Mio. USD	31. Dez. 2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Vermögenswerte			
Sachanlagen	16 939	15 627	1 312
Goodwill	31 090	29 943	1 147
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	30 331	31 969	-1 638
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	17 852	15 873	1 979
Total Anlagevermögen	96 212	93 412	2 800
Vorräte	6 744	5 930	814
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	10 051	10 323	-272
Übriges Umlaufvermögen	3 090	2 756	334
Flüssige Mittel, kurzfristige Festgelder und Wertschriften	8 119	5 075	3 044
Total Umlaufvermögen	28 004	24 084	3 920
Total Vermögenswerte	124 216	117 496	6 720
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Total Eigenkapital	69 219	65 940	3 279
Finanzverbindlichkeiten	13 781	13 855	-74
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	17 165	14 553	2 612
Total langfristige Verbindlichkeiten	30 946	28 408	2 538
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5 593	4 989	604
Finanzverbindlichkeiten und Derivate	5 945	6 374	-429
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	12 513	11 785	728
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	24 051	23 148	903
Total Verbindlichkeiten	54 997	51 556	3 441
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	124 216	117 496	6 720

Das Anlagevermögen stieg im Berichtsjahr um USD 2,8 Milliarden auf insgesamt USD 96,2 Milliarden per 31. Dezember 2012. Zuzuschreiben war dieser Anstieg den Investitionen in die Produktionsstätten und die F&E-Kapazitäten sowie der Übernahme von Fougera.

Das Umlaufvermögen erhöhte sich per 31. Dezember 2012 um USD 3,9 Milliarden auf USD 28,0 Milliarden, was vor allem auf einen Anstieg der flüssigen Mittel, der kurzfristigen Festgelder und der Wertschriften um USD 3,0 Milliarden zurückzuführen war. Die Vorräte nahmen um USD 0,8 Milliarden auf USD 6,7 Milliarden zu. Demge-

genüber lagen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen mit USD 10,1 Milliarden leicht unter dem Niveau des Vorjahres.

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 Europa, vor allem in Griechenland, Italien, Portugal sowie Spanien (GIPS), weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Zur Begrenzung ihres Kreditrisikos in diesen Ländern hat Novartis eine Reihe von Massnahmen getroffen, einschliesslich echten Factorings („factoring without recourse“) und – dort, wo Novartis das für wirtschaftlich sinnvoll erachtet – Vergleichsvereinbarungen mit Regierungen oder lokalen Behörden. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern könnten auch in Zukunft bewirken, dass die Einbringung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Durchschnitt mehr Zeit beansprucht.

Auf der Grundlage des gegenwärtigen Modells der tatsächlich eingetretenen Verluste erachtet Novartis die Wertberichtigungen des Konzerns für zweifelhafte Forderungen als angemessen. Novartis wird jedoch den Forderungsbestand aus Lieferungen und Leistungen in den GIPS-Ländern weiter überwachen. Für den Fall, dass sich die wirtschaftlichen Risiken für den Konzern deutlich verschlechtern sollten, kann Novartis die Wertberichtigung erhöhen und dazu auf ein Modell der erwarteten Verluste umstellen oder ihre Handelsbedingungen für Geschäftsabschlüsse ändern.

Die Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen von Novartis per 31. Dezember 2012 und 2011 ist in der folgenden Tabelle dargestellt:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Nicht überfällig	8 584	8 967
Bis zu einem Monat überfällig	552	498
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	321	295
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	301	249
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	205	228
Mehr als ein Jahr überfällig	305	305
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-217	-219
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 051	10 323

Italien ist das GIPS-Land mit dem höchsten Risiko in Bezug auf ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Wesentlichen alle ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesem Land sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die Entwick-

lung der ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesem Land während der Berichtsperiode sowie die entsprechenden ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und die diesbezüglichen Wertberichtigung per 31. Dezember 2012 und 31. Dezember 2011 stellen sich wie folgt dar:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	712	761
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	68	91
Wertberichtigung per 31. Dezember	37	28

Die übrigen langfristigen Verbindlichkeiten beliefen sich auf USD 17,2 Milliarden, im Vergleich zu USD 14,6 Milliarden im Vorjahr. Ein Grossteil dieser Zunahme von USD 2,6 Milliarden resultiert aus der Erhöhung der Vorsorgeverpflichtungen für leistungsorientierte Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung auf der ganzen Welt, insbesondere aber in der Schweiz und den USA, sowie für Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden mit und ohne Fondsabdeckung in den USA. Das Defizit der leistungsorientierten Vorsorgepläne beträgt USD 6,3 Milliarden (netto) und umfasst versicherungsmathematisch bestimmte Vorsorgeverpflichtungen von USD 26,8 Milliarden, die teilweise durch Planvermögen von USD 20,5 Milliarden gedeckt sind.

Dieses Defizit, bereinigt um den in der Erdienungsphase befindlichen nachzuerrechnenden Dienstzeitaufwand und um die Überdeckung gewisser Vorsorgepläne, wird in den Rückstellungen erfasst und ist zuweilen starken Schwankungen ausgesetzt. Der Grund dafür ist, dass die Planvermögen sowohl aus Wertschriften als auch aus anderen Anlagen bestehen, die zu ihrem aktuellen Marktwert bewertet werden. Die versicherungsmathematisch bestimmten leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen in Höhe von USD 26,8 Milliarden haben eine durchschnittliche Duration von 14,1 Jahren und reagieren äusserst sensibel auf Änderungen der Diskontierungssätze, die derzeit auf historisch tiefem Niveau liegen und deshalb hauptverantwortlich dafür sind, dass die diesbezügliche Rückstellung um USD 2,3 Milliarden angestiegen ist.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (USD 5,6 Milliarden) und die übrigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (USD 12,5 Milliarden) erhöhten sich um USD 0,6 Milliarden bzw. USD 0,7 Milliarden.

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 bis 2009 bzw. 2006 mit den Steuerbehörden abgestimmt.

Das Eigenkapital von Novartis erhöhte sich per 31. Dezember 2012 auf insgesamt USD 69,2 Milliarden, von USD 65,9 Milliarden am Jahresende 2011. Diese Zunahme beruhte vor allem auf dem Gesamter-

gebnis von USD 8,6 Milliarden. Dieses setzte sich zusammen aus dem Reingewinn (USD 9,6 Milliarden), versicherungsmathematischen Nettoverlusten aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen (USD 1,8 Milliarden), positiven Währungsumrechnungsdifferenzen (USD 0,8 Milliarden) und einer Erhöhung um USD 0,9 Milliarden für aktienbasierte Vergütung. Die Eigenkapitalzunahme wurde durch die Dividendenausschüttung (USD 6,0 Milliarden) teilweise kompensiert. Nettverkäufe eigener Aktien und Veränderungen der nicht beherrschenden Anteile führten zu einer weiteren Reduktion von USD 0,2 Milliarden.

Per 31. Dezember 2012 reduzierte sich die Nettoverschuldung auf USD 11,6 Milliarden im Vergleich zu USD 15,2 Milliarden per 31. Dezember 2011. Die gesamten lang- und kurzfristigen Bruttofi-

nanzverbindlichkeiten beliefen sich per 31. Dezember 2012 auf USD 19,7 Milliarden, was einer Reduktion um USD 0,5 Milliarden gegenüber dem Vorjahresniveau von USD 20,2 Milliarden entspricht. Aufgrund des starken Geldflusses erhöhte sich die Liquidität des Konzerns während des Jahres von USD 5,1 Milliarden am 31. Dezember 2011 auf USD 8,1 Milliarden am 31. Dezember 2012. Dies obwohl eine CHF-700-Millionen-Anleihe, die im Jahr 2012 fällig war, zurückgezahlt wurde. Im dritten Quartal nutzte Novartis das günstige Zinsumfeld und begab Anleihen im Wert von USD 2,0 Milliarden zur Refinanzierung der bestehenden lang- und kurzfristigen Verschuldung.

Per 31. Dezember 2012 verringerte sich der Verschuldungsgrad leicht auf 0,28:1. Anfang Jahr betrug er noch 0,31:1.

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
2012					
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 541	1,03	1 490	1,06	1 554
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	1 270	3,99	1 662	3,05	2 049
Commercial Paper	963	0,66	3 738	0,17	6 287
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 009	n. a.	1 597	n. a.	2 009
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	162	n. a.	102	n. a.	219
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5 945		8 589		12 118
2011					
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 357	1,36	1 463	1,25	1 626
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 053	3,38	3 784	1,83	7 749
Commercial Paper	2 156	0,55	5 597	0,21	8 673
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	778	n. a.	479	n. a.	911
Beizulegender Zeitwert von derivativen Finanzinstrumenten	30	n. a.	97	n. a.	184
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6 374		11 420		19 143

n. a. = nicht anwendbar oder verfügbar

Bei den verzinslichen Guthaben der Mitarbeitenden handelt es sich um auf CHF lautende Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden (derzeitiger Zinssatz: 1%). Unter die Anderen Bank- und Finanzverbindlichkeiten fallen die üblichen Kredit- und Überziehungsfazilitäten.

In der folgenden Tabelle wird die Fälligkeitsstruktur der Nettoschulden des Konzerns dargestellt:

31. Dezember 2012	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder		1 240	26	543	606	2 415
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	36	106	10			152
Flüssige Mittel	3 852	1 700				5 552
Total kurzfristige Finanzanlagen	3 888	3 046	36	543	606	8 119
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				-7 829	-5 952	-13 781
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				-7 848	-6 002	-13 850
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				-7 829	-5 952	-13 781
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	-2 607	-764	-2 412			-5 783
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	-2 607	-764	-2 413			-5 784
Derivative Finanzinstrumente	-60	-54	-48			-162
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-2 667	-818	-2 460			-5 945
Nettoschulden	1 221	2 228	-2 424	-7 286	-5 346	-11 607

31. Dezember 2011	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften			36	638	562	1 236
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	61	15	54			130
Flüssige Mittel	3 709					3 709
Total kurzfristige Finanzanlagen	3 770	15	90	638	562	5 075
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				-9 874	-3 981	-13 855
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				-9 904	-4 005	-13 909
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				-9 874	-3 981	-13 855
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	-4 039	-1 100	-1 205			-6 344
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	-4 039	-1 100	-1 205			-6 344
Derivative Finanzinstrumente	-7	-7	-16			-30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-4 046	-1 107	-1 221			-6 374
Nettoschulden	-276	-1 092	-1 131	-9 236	-3 419	-15 154

Die folgende Tabelle zeigt die Aufteilung der Liquidität und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

LIQUIDITÄT UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

(per 31. Dezember)

	Liquidität in % 2012	Liquidität in % 2011	Finanz- verbindlich- keiten in % 2012	Finanz- verbindlich- keiten in % 2011
USD	72	60	63	56
EUR	5	2	11	13
CHF	15	33	13	15
JPY			10	14
Andere	8	5	3	2
	100	100	100	100

VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN

In der folgenden Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen dieser Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren zusammengefasst:

	Fälligkeiten nach Zeitperiode				
	Total Mio. USD	Weniger als 1 Jahr Mio. USD	2-3 Jahre Mio. USD	4-5 Jahre Mio. USD	Über 5 Jahre Mio. USD
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	15 790	2 009	5 823	2 006	5 952
Operative Leasingverträge	3 145	372	467	293	2 013
Vorsorgepläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden ohne Fondsabdeckung	2 144	97	195	207	1 645
Verpflichtungen für Forschung & Entwicklung					
– ohne Bedingungen	219	48	79	59	33
– potenzielle Meilensteinzahlungen	2 014	456	526	766	266
Kaufverpflichtungen					
– Sachanlagen	755	508	236	11	
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	24 067	3 490	7 326	3 342	9 909

Novartis beabsichtigt, die Forschungs- und Entwicklungsverpflichtungen sowie die Kaufverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

ANGABEN ZUR AKTIE

KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE IM JAHR 2012

- Der Kurs der in der Schweiz notierten Novartis Aktie stieg um 6,98% auf CHF 57,45.
- Der Kurs der American Depositary Shares (ADS) erhöhte sich um 10,72% auf USD 63,30.

Der Schlusskurs der Novartis Aktie lag bei CHF 57,45 und stieg damit um 6,98% gegenüber dem Jahresendkurs 2011 von CHF 53,70. Die Novartis American Depositary Shares (ADS) legten um 10,72% auf USD 63,30 zu, nachdem sie am Jahresende 2011 bei USD 57,17 notiert hatten. Im Vergleich dazu stieg der Swiss Market Index (SMI) im Jahr 2012 um 14,93%, während der World Pharmaceutical Index (MSCI) im Jahresverlauf um 10,79% zulegte. Über einen längeren Zeitraum hinweg hat Novartis kontinuierlich eine solide Performance erbracht und dabei vom 1. Januar 1996 bis zum 31. Dezember 2012 eine durchschnittliche jährliche Gesamt-Aktienrendite von 9,0% erzielt. Diese Rendite liegt deutlich über derjenigen von vergleichbaren Pharmaunternehmen (Peers), die 7,6% betrug, oder über derjenigen des World Pharmaceutical Index (MSCI), die bei 8,0% lag.

Die Marktkapitalisierung von Novartis belief sich am 31. Dezember 2012 auf USD 152 Milliarden, gegenüber USD 138 Milliarden am Jahresende 2011.

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

2012 kaufte Novartis über die erste Handelslinie an der SIX Swiss Exchange 4,6 Millionen Novartis Aktien im Wert von USD 240 Millionen zurück. Diese Aktien werden als eigene Aktien gehalten und dienen hauptsächlich der Deckung zukünftiger Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Nach der Zustimmung der Novartis Aktionäre an der Generalversammlung vom 23. Februar 2012 wurden sämtliche Aktien, die 2011 über die zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft worden waren, annulliert (insgesamt 39,4 Millionen Aktien, d. h. 1,4% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals von Novartis). Entsprechend wurde auch das Aktienkapital herabgesetzt.

SEIT 1996 KONTINUIERLICH STEIGENDE DIVIDENDE

Der Verwaltungsrat wird der am 22. Februar 2013 stattfindenden Generalversammlung für 2012 eine Dividendenerhöhung um 2,2% auf CHF 2,30 pro Aktie (2011: CHF 2,25) vorschlagen. Es ist dies die 16. Erhöhung der Dividende pro Aktie in Folge seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen auf ausstehenden Aktien auf ungefähr USD 6,2 Milliarden (2011: USD 6,0 Milliarden) belaufen, und die Ausschüttungsquote wird gemessen an dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn

voraussichtlich 65% (2011: 66%) betragen. Basierend auf dem Jahresendkurs 2012 von CHF 57,45 ergibt sich eine Dividendenrendite von 4,0% (2011: 4,2%). Die Dividenden werden am 1. März 2013 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 99,9 Millionen eigenen Aktien sind alle ausgegebenen Aktien dividendenberechtigt.

DIREKTE AKTIENPLÄNE

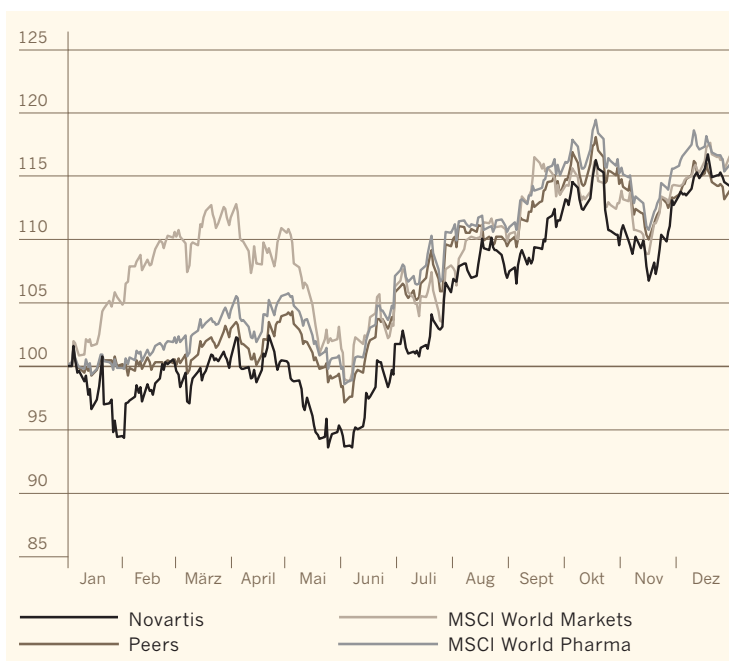
Seit 2004 wird Investoren, die in der Schweiz, in Liechtenstein, Frankreich und Grossbritannien ansässig sind, ein direkter Aktienplan angeboten – welcher der erste seiner Art in Europa war. Mit dem Aktienplan bietet Novartis den Anlegern eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, Novartis Namenaktien direkt zu erwerben und kostenlos bei SIX SAG AG zu hinterlegen. Ende 2012 partizipierten insgesamt 9 361 Aktionäre an diesem Programm. Ab 2013 wird Novartis dieses Programm nur noch für in der Schweiz ansässige Personen weiteranbieten.

US-amerikanischen Investoren bot Novartis einen ADS Direct Share Purchase Plan an. Dieser Plan wurde eingestellt. JPMorgan wird den US-Investoren ein ähnliches Programm anbieten.

INFORMATIONEN ZUR NOVARTIS AKTIE

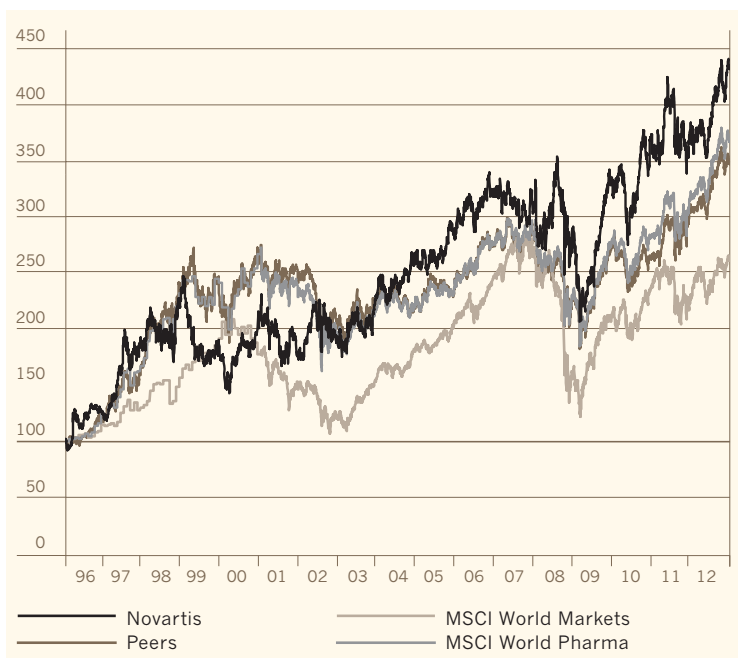
Weitere Informationen finden Sie im Internet unter <http://www.novartis.com/investors>.

ENTWICKLUNG DES NOVARTIS AKTIENKURSES 2012 (basierend auf USD)



ENTWICKLUNG DER NOVARTIS GESAMT-AKTIEPREISE 1996–2012

(basierend auf USD)



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

KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2012	2011
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 706 193 000	2 745 623 000
Eigene Aktien ¹	285 572 826	338 929 143
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 420 620 174	2 406 693 857
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 418 145 330	2 382 461 761

¹ Ungefähr 175 Millionen eigene Aktien (2011: 181 Millionen) werden in Gesellschaften gehalten, die ihre Verfügbarkeit einschränken.

ANGABEN PRO AKTIE¹

	2012	2011
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,93	3,83
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,89	3,78
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (USD)	5,87	6,01
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende (USD)	28,54	27,36
Dividende (CHF) ²	2,30	2,25

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

² 2012: Vorschlag an die Aktionäre zur Genehmigung anlässlich der am 22. Februar 2013 stattfindenden Generalversammlung.

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2012	2011
Kurs/Gewinn-Verhältnis ¹	16,0	14,9
Unternehmenswert/EBITDA	10,0	9,1
Dividendenrendite (%) ¹	4,0	4,2

¹ Basierend auf dem Aktienkurs von Novartis am jeweiligen Jahresende.

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS)

	2012	2011
Kurs der ADS am Jahresende (USD)	63,30	57,17
Höchststand ¹	63,96	64,52
Tiefststand ¹	51,48	51,65
Anzahl ausstehender ADS ²	315 795 416	302 128 359

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen.

² Die Depotstelle, JPMorgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebener American Depositary Share (ADS).

AKTIENKURS (CHF)

	2012	2011
Kurs am Jahresende	57,45	53,70
Höchststand ¹	59,00	55,80
Tiefststand ¹	48,80	39,99

Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. USD)²

152,0 **137,5**

Marktkapitalisierung am Jahresende (Mrd. CHF)²

139,1 **129,2**

¹ Basierend auf den Tagesschlusskursen.

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

BÖRSENHANDEL

Die Aktien von Novartis sind in der Schweiz notiert und werden an der SIX Swiss Exchange gehandelt. Die American Depositary Shares (ADS) werden an der New Yorker Börse gehandelt.

SYMBOLE

	SIX Swiss Exchange (Reuters/Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Aktien	NOVN.VX/NOVN VX	
ADS		NVS

BREIT GESTREUTER AKTIENBESITZ

Die Aktien von Novartis sind breit gestreut. Am 31. Dezember 2012 hatte Novartis rund 161 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre (2011: 165 000), die 75% der ausgegebenen Aktien vertraten. Den Angaben im Aktienregister der Novartis AG zufolge und unter Ausschluss eigener Aktien wurden ungefähr 42% (2011: 43%) der namentlich registrierten Aktien in der Schweiz gehalten und 46% (2011: 45%) in den USA. Rund 12% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Gesellschaften, Nominees und Treuhänder etwa 88% der Aktien besitzen.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DES EIGENKAPITALS

	Anzahl ausstehender Aktien (in Millionen)			Begebenes Aktienkapital und den Aktionären der Novartis AG zuzurechnende Reserven		
	2012	2011	Veränderung	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Eröffnungsbilanz	2 407	2 289	118	65 844	63 196	2 648
Im Zusammenhang mit der Fusion mit Alcon begebene Aktien		108	- 108		6 009	- 6 009
Verwendete eigene Aktien im Zusammenhang mit der Fusion mit Alcon		57	- 57		3 154	- 3 154
Betrag, um den der Kaufpreis der nicht beherrschenden Anteile deren bilanzierten Betrag übersteigt, und andere Einflüsse aus der Veränderung der Beteiligungsverhältnisse konsolidierter Gesellschaften					- 5 664	5 664
Aktienrückkäufe:						
Zum Verbleib in der Treasury-Abteilung des Konzerns zurückgekaufte Aktien	- 5	- 21	16	- 240	- 1 131	891
Zur Annullierung zurückgekaufte Aktien		- 39	39		- 2 360	2 360
Aktienbasierte Vergütung	11	7	4	856	806	50
Übrige Veränderungen der eigenen Aktien	8	6	2	151	31	120
Dividenden				- 6 030	- 5 368	- 662
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn des Jahres				9 505	9 113	392
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnendes übriges Gesamtergebnis				- 993	- 1 942	949
Schlussbilanz	2 421	2 407	14	69 093	65 844	3 249

Im Jahr 2012 stieg die Anzahl ausstehender Aktien um netto 14 Millionen Aktien (2011: 118 Millionen Aktien, netto). Über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange wurden 5 Millionen Aktien im Wert von USD 240 Millionen zurückgekauft – mit der Absicht, diese Aktien in der Treasury-Abteilung des Konzerns zu halten (2011: Rückkauf von 21 Millionen Aktien im Wert von USD 1,1 Milliarden). Zudem wurden 8 Millionen Aktien über die erste Handelslinie verkauft oder aufgrund der Ausübung von Mitarbeiteroptionen umgetauscht

(2011: Verkauf von 6 Millionen Aktien). Zusätzlich wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütung 11 Millionen Aktien (2011: 7 Millionen Aktien) an Mitarbeitende übertragen. Die 39 Millionen Aktien, die im Jahr 2011 unter dem Rückkaufprogramm im Rahmen der zweiten Handelslinie der SIX Swiss Exchange für USD 2,4 Milliarden zurückgekauft worden waren (mit der Absicht, diese zu annullieren), wurden 2012 annulliert.

WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN SOWIE UNSICHERHEITEN AUFGRUND VON SCHÄTZUNGEN

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden von Novartis werden in Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung dargelegt. Diese wird im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der 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. Deshalb können die tatsächlichen Ergebnisse von den Schätzungen und Annahmen abweichen und einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben. Mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung verbunden sind die 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. Die Erlösminderungen basieren auf einer Schätzung der aufgrund der Bruttoumsätze in der Berichtsperiode eingegangenen Verpflichtungen für Preisnachlässe und unterliegen einem gewissen Ermessensspielraum. Zur Berechnung des Nettoumsatzes werden die Bruttoumsätze um die Preisnachlässe verringert.

Im Folgenden wird das Wesen einiger Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Der Nettoumsatz entspricht der bestmöglichen Schätzung des Betrags, dessen Einbringung nach Berücksichtigung der Erlösminderungen letztlich erwartet wird. Die komplexesten Vereinbarungen über Erlösminderungen existieren auf dem US-amerikanischen Markt.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPÄNEN UND -PROGRAMMEN IN DEN USA

Das „US Medicaid Drug Rebate Program“ ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. Finanziert wird das Programm durch Mittel der Gliedstaaten sowie durch Bundesgelder. Zur Ermittlung der Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei diese Interpretation infrage gestellt oder 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 Zusammensetzung der Verträge und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden auf Basis klar definierter Prozesse und nach Erhalt der mit den jeweiligen Gliedstaaten vereinbarten Rückmeldung angepasst.

Das „US Federal Medicare Program“, das medizinische Versorgungsleistungen für Personen ab 65 Jahren übernimmt, sieht unter Part D des Programms Leistungen für verschreibungspflichtige Medikamente vor. Diese Leistungen werden über private Pläne für verschreibungspflichtige Medikamente gewährt. Die Rückstellungen für die geschätzten „Medicare Part D“-Rabatte werden anhand der individuellen Planmodalitäten, der Umsätze, des Bevölkerungswachstums, der Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung bestehender Vereinbarungen berechnet und periodisch angepasst.

Wichtigen Managed-Care-Kunden bietet Novartis Rabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Gemäss diesen Rabattprogrammen erhalten die Kostenträger einen Rabatt, sobald sie gewisse Leistungsparameter im Zusammenhang mit Produktkäufen, dem Status des Produkts auf Arzneimittellisten oder vorgegebenen Marktanteilszielen im Vergleich zu Wettbewerbern erreichen. Die Rabatte werden anhand der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen sowie anhand von Erfahrungswerten und der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt. Novartis passt die Rückstellungen für Kundenrabatte regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Bilanzierung der Erlösminderungen.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPÄNEN UND -PROGRAMMEN AUSSERHALB DER USA

In einigen Ländern ausserhalb der USA gewährt Novartis staatlichen und anderen Einrichtungen Preisnachlässe, die vielfach auf gesetzlichen oder behördlichen Bestimmungen basieren.

In verschiedenen Ländern – insbesondere in Europa und Australien – trifft Novartis mit bestimmten Gesundheitsversorgern innovative Vereinbarungen über ergebnisorientierte Vergütungen („Pay-for-Performance-Vereinbarungen“). Im Rahmen dieser Übereinkommen ist Novartis unter gewissen Umständen verpflichtet, Kostenerstattungen an Gesundheitsversorger zu leisten oder diesen kostenlos zusätzliche Medikamente bereitzustellen, falls die erwarteten Behandlungsergebnisse die vereinbarten Ziele nicht erfüllen. Potenzielle Kostenerstattungen und die kostenlose Bereitstellung zusätzlicher Medikamente werden geschätzt und zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung als Reduktion desselben erfasst. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten und klinischen Daten. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze abgegrenzt, bis entsprechende Erfahrungswerte vorliegen.

Oft besteht ein zeitlicher Abstand von mehreren Monaten zwischen dem Zeitpunkt, zu dem Novartis die Erlösminderungen erfasst, und der endgültigen Bilanzierung der Erlösminderungen.

RABATTE, RETOUREN UND ANDERE ABZÜGE AUSSERHALB VON GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN

Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die einige Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden einräumen. Rückvergütungen entsprechen der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem 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 ein bis drei Monate 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 auch auf Faktoren wie Produktrückrufen, erwarteten Veränderungen des Marktumfelds, der Haltbarkeit der Produkte sowie der Einführung von Generika. Im Jahr 2012 beliefen sich die Kundenretouren auf rund 1% des Bruttoumsatzes. Wenn keine Novartis spezifischen 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. Soweit dies möglich ist, reguliert Novartis den Lieferrhythmus für ihre Produkte, um die Lagerbestände der Grosshändler auf die Verbrauchernachfrage abzustimmen.

Novartis gewährt Kunden Skonti, um einen Anreiz zur umgehenden Bezahlung ihrer Rechnungen zu schaffen. Sie werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen erfasst.

Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem geschätzten Lagerbestand der entsprechenden Produkte und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung oder beim Verkauf bestimmt, wenn eine vernünftige Schätzung des Preisrückgangs möglich ist.

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 regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen. Um zu ermitteln, ob die Höhe der Rückstellungen angemessen ist, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal, 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 das weltweite Ausmass der Rückstellungen für Erlösminderungen und die Erfahrungswerte bezüglich Inanspruchnahme:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

	Rückstellungen für Erlösminderungen per 1. Januar Mio. USD	Effekt aus Währungs-umrechnungs-differenzen und Unternehmenszusammenschlüssen Mio. USD	Zahlungen/Inanspruchnahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Mit den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto, verrechnete Veränderungen der Rückstellungen Mio. USD	Rückstellungen für Erlösminderungen per 31. Dezember Mio. USD
				Anpassungen für Vorjahre Mio. USD	Aktuelles Jahr Mio. USD		
2012							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 440	17	- 3 191	- 46	3 222		1 442
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	766	15	- 1 423	94	1 514		966
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 536	176	- 7 324	- 143	7 509	- 90	1 664
Total 2012	3 742	208	- 11 938	- 95	12 245	- 90	4 072
2011							
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	1 162		- 2 860	- 19	3 157		1 440
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	575	- 24	- 1 043	- 23	1 281		766
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	1 360	- 68	- 6 846	- 7	7 324	- 227	1 536
Total 2011	3 097	- 92	- 10 749	- 49	11 762	- 227	3 742

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Überleitung der Brutto- zu den Nettoumsätzen für die Division Pharmaceuticals:

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- ZU NETTOUMSATZ

	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Total Mio. USD	In % des Bruttoumsatzes
	Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellungen für Erlösminderungen) Mio. USD		
2012				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			39 912	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 2 358		- 2 358	- 5,9
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 1 096	- 842	- 1 938	- 4,8
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 1 579	- 1 884	- 3 463	- 8,7
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals	- 5 033	- 2 726	- 7 759	- 19,4
Nettoumsatz 2012 Pharmaceuticals			32 153	80,6
2011				
Bruttoumsatz Pharmaceuticals vor Abzügen			40 004	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	- 2 424		- 2 424	- 6,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 801	- 408	- 1 209	- 3,0
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 1 631	- 2 232	- 3 863	- 9,7
Total Anpassungen von Brutto- zu Nettoumsatz Pharmaceuticals	- 4 856	- 2 640	- 7 496	- 18,7
Nettoumsatz 2011 Pharmaceuticals			32 508	81,3

WERTMINDERUNGEN VON GOODWILL, IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

Die Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn Anzeichen vermuten lassen, dass die Buchwerte der entsprechenden Vermögenswerte nicht mehr erzielbar 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 dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten und dem Nutzungswert. In der Regel verwendet Novartis für Überprüfungen der Werthaltigkeit den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten. In den meisten Fällen stehen keine direkt beobachtbaren Marktdaten zur Verfügung, um den beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräusserungskosten zu ermitteln. Er wird daher indirekt mittels Barwertverfahren geschätzt, denen die Geldflüsse und Diskontierungssätze nach Steuern zugrunde gelegt werden. In den vereinzelten Fällen, in denen die Nutzungswertmethode angewandt wird, werden Barwertverfahren auf Basis der Geldflüsse und Diskontierungssätze vor Steuern verwendet.

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. Zu diesen Schätzungen zählen:

- 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 Geldflüsse, die auf den in der nachstehenden Tabelle dargestellten wesentlichen Annahmen basieren:

	Pharmaceuticals %	Alcon %	Sandoz %	Vaccines and Diagnostics %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1,6	3	0 bis 2	0,5	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	7	7	7	7	7

Im Jahr 2012 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 286 Millionen vorgenommen. Diese beinhalten Wertminderungen in Höhe von USD 211 Millionen in der Division Pharmaceuticals. In allen anderen Divisionen beliefen sich die Wertminderungen auf insgesamt USD 75 Millionen.

Im Jahr 2011 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 627 Millionen vorgenommen. Davon betrafen USD 552 Millionen die Division Pharmaceuticals, in der sich vor allem der erwartete Rückgang der Nachfrage nach *Rasilez/Tekturna* (Aliskiren) und die Einstellung der Entwicklungsprogramme für PRT128 (Elinogrel), SMC021 (orale Formulierung von Calcitonin), PTK796 und AGO178 (Agomelatin) bemerkbar machten. In allen anderen Divisionen beliefen sich die Wertminderungen auf insgesamt USD 75 Millionen.

In der Berichtsperiode wurden im Vorjahr vorgenommene Wertminderungen in Höhe von USD 3 Millionen (2011: USD 8 Millionen) aufgelöst.

Vor allem aufgrund von Akquisitionen haben Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte in der Konzernbilanz in den letzten Jahren signifikant zugenommen. Auch wenn derzeit keine nennenswerten weiteren Wertminderungen erwartet werden, können Werthaltigkeitstests in Zukunft zu erheblichen zusätzlichen Wertminderungen führen. Detaillierte Informationen sind der Erläuterung 11 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Ausserdem beliefen sich die Wertminderungen auf Sachanlagen im Jahr 2012 auf USD 39 Millionen (2011: USD 413 Millionen, wovon USD 403 Millionen auf Pharmaceuticals entfielen; diese Wertminderungen betrafen vor allem den erwarteten Rückgang der Nachfrage nach *Rasilez/Tekturna* und die Einstellung des Entwicklungsprogramms für SMC021).

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zunächst zu den fakturierten Beträgen, einschliesslich darauf entfallender Umsatzsteuern und abzüglich Wertberichtigungen 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 dieser in Konkurs geht oder finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsausfälle bzw. Zahlungsverzug eintreten/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 Rahmen-

bedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien und anderen europäischen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Im Wesentlichen sind alle überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Rechtsträgern geschuldet. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten und könnten auch in Zukunft bewirken, dass die Einbringung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Durchschnitt mehr Zeit beansprucht. Dies kann dazu führen, dass Novartis die Einbringbarkeit dieser Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Zukunft neu bewerten muss.

PENSIONS- UND ANDERE VORSORGEPLÄNE

Novartis unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensions- und andere Vorsorgepläne, die einen Grossteil ihrer derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitenden abdecken. Zur Berechnung des Aufwands und Barwerts der Verpflichtungen im Zusammenhang mit leistungsorientierten Vorsorgeplänen muss das Management weitreichende Schätzungen und Annahmen über zukünftige Entwicklungen treffen. Diese betreffen den Diskontierungssatz zur Berechnung der Verbindlichkeiten, den erwarteten Ertrag aus dem Planvermögen sowie künftige Leistungsanpassungen der Renten. Zusätzlich stellen die Aktuarien dem Management zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen historische statistische Informationen wie Austrittswahrscheinlichkeiten und Sterbetafeln zur Verfügung.

Unter anderem aufgrund von Veränderungen der Marktbedingungen, der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten oder einer längeren bzw. kürzeren Lebensdauer der Versicherten können die Schätzungen und Annahmen des Managements erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Eine Reduzierung des Diskontierungssatzes um einen Viertelprozentpunkt hätte den Barwert der Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan – auf die rund 95% der gesamten Verpflichtung aus leistungsorientierten Pensionsplänen des Konzerns entfallen – per Ende Jahr um ungefähr USD 0,8 Milliarden erhöht. Wäre der Diskontierungssatz des Jahres 2012 einen Viertelprozentpunkt niedriger als angenommen gewesen, so wäre der Vorsorgeaufwand für Pensionspläne in diesen Ländern, die rund 75% des gesamten Vorsorgeaufwands für Pensionspläne des Konzerns ausmachen, um etwa USD 13 Millionen niedriger ausgefallen. Wäre die erwartete Rendite aus dem Planvermögen für Pensionspläne im selben Ausmass geringer gewesen, hätte sich der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen für Pensionspläne in diesen fünf Ländern um rund USD 39 Millionen reduziert. 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 Urheberrecht, Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsverhältnisse, missbräuchliche Kündigungen sowie Verpflichtungen in Sachen Umwelt 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 eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Eine Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen. Rückstellungen für Produkthaftung werden zum Grossteil versicherungsmathematisch auf Basis von Erfahrungswerten, der Anzahl und Höhe der bekannten Schadensfälle sowie von Schätzungen eingetretener, aber noch nicht bekannter Schadensfälle ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, sobald ihr Eintritt wahrscheinlich und eine verlässliche Schätzung möglich ist. Erwartete Kosten für die Verteidigung in Rechtsverfahren werden abgegrenzt, sobald ihre Höhe verlässlich geschätzt werden kann.

Die den Rechtsfällen inhärenten Ungewissheiten, der Ressourcenbedarf für die Verteidigung gegen staatliche Massnahmen, die potenziellen Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens und der mögliche Ausschluss aus Kostenrückerstattungsprogrammen der US-amerikanischen Regierung und anderer staatlicher Stellen haben verschiedene Pharmaunternehmen dazu bewogen, Vergleichsvereinbarungen mit Regierungsstellen zu schliessen. Diese Vereinbarungen beinhalteten in der Vergangenheit – und beinhalten unter Umständen auch in Zukunft – grosse Barzahlungen, darunter potenzielle Rückzahlungen angeblich nicht sachgerecht erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, können zudem auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Rückstellungen für Umweltsanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine verlässliche Schätzung der Kosten möglich ist. Sanierungskosten werden in der Konzernbilanz unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und als Barwert der voraussichtlich anfallenden Kosten geschätzt.

In den Rückstellungen für Verpflichtungen sind normalerweise keine Kostenerstattungen oder Regressionsansprüche enthalten, da Novartis solche Kostenerstattungen von Versicherungen erst zu dem Zeitpunkt als Vermögenswert erfasst, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem relevanten wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

BEITRÄGE DER INDUSTRIE AN DIE GESUNDHEITSKOSTEN

In zahlreichen Ländern werden die Konzerngesellschaften zusätzlich zu den oben im Absatz zu den Erlösminderungen aufgeführten Programmen dazu aufgefordert, Beiträge an die Gesundheitskosten zu leisten. Die entsprechenden Kosten hängen vom Verkaufsvolumen im Vergleich zu bestimmten Zielgrößen oder zu den Konkurrenten oder vom Marktanteil der Gruppe ab. Die Schätzung dieser Kosten erfordert beträchtliches Urteilsvermögen. Der bedeutendste Beitrag ist der 2011 eingeführte Beitrag der Pharmaindustrie im Zusammenhang mit der Gesundheitsreform in den USA (sog. „Healthcare Reform Fee“). Es handelt sich um einen jährlichen Beitrag, dessen Höhe aufgrund der Vorjahresumsätze im Rahmen der verschiedenen staatlichen Gesundheitsprogramme ermittelt wird. Im Jahr 2013 wird in den USA auch eine Umsatzsteuer auf medizinische Geräte eingeführt, die auf die meisten Produktverkäufe von Alcon im Bereich der Augenchirurgie entfallen dürfte, da diese unter der entsprechenden Verordnung als chirurgische Geräte angesehen werden. Die Gebühren für pharmazeutische Unternehmen und die Umsatzsteuer auf medizinische Geräte werden in den „Übrigen Aufwendungen“ erfasst, da sie als ausserordentliche, indirekte Steuer betrachtet werden. Eine Erfassung in den Vorräten und den Herstellungskosten der verkauften Produkte erfolgt, wenn die Steuer auf konzerninterne Umsätze erhoben wird. Der jährliche Aufwand für die beiden US-Steuern beträgt rund USD 150 Millionen.

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.

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 2012 und 2011 die Nettoumsätze und Aufwendungen in den für den Konzern wichtigsten Währungen:

Währung		2012 %	2011 %
US-Dollar (USD)	Nettoumsatz	36	36
	Operativer Aufwand	39	38
Euro (EUR)	Nettoumsatz	25	27
	Operativer Aufwand	25	25
Schweizer Franken (CHF)	Nettoumsatz	2	2
	Operativer Aufwand	13	14
Japanischer Yen (JPY)	Nettoumsatz	9	9
	Operativer Aufwand	5	4
Andere Währungen	Nettoumsatz	28	26
	Operativer Aufwand	18	19

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 auf den ausgewiesenen Gewinn (sowohl positiv als auch negativ) sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse haben.

In der Konzernbilanz werden nicht auf US-Dollar lautende Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am jeweiligen Bilanzstichtag in US-Dollar umgerechnet. Dementsprechend beeinflussen Wechselkursveränderungen den Wert dieser Positionen in der Konzernrechnung, auch wenn die entsprechenden Beträge oder Werte in der jeweiligen lokalen Währung unverändert sind. In der konsolidierten Erfolgs- und Geldflussrechnung des Konzerns werden die in lokalen Währungen getätigten Umsätze und Aufwendungen sowie die in lokalen Währungen ausgewiesenen Geldflüsse zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Dabei werden aus der globalen Geschäftstätigkeit von Novartis resultierende natürliche Absicherungen vorab in Betracht gezogen. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu wahren, wurden im Jahr 2012 verschiedene Verträge abgeschlossen, deren Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Ferner setzt Novartis auch Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um in Fremdwährung erwartete Nettoumsätze abzusichern. Nähere Einzelheiten 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.

Es besteht jedoch 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 entstünde ein negativer Effekt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung und die im konsolidierten Eigenkapital erfassten Währungsumrechnungsanpassungen.

Der durchschnittliche Wert des US-Dollars hat sich im Jahr 2012 gegenüber dem Euro, dem Schweizer Franken und dem britischen Pfund erhöht. Die folgende Tabelle listet die zur Erstellung der Konzernrechnung herangezogenen Wechselkurse dieser Währungen auf.

USD je Einheit	Durchschnitt Jahr			Jahresende		
	2012	2011	Veränderung in %	2012	2011	Veränderung in %
EUR	1,286	1,392	-8%	1,319	1,294	2%
CHF	1,067	1,130	-6%	1,093	1,064	3%
GBP	1,585	1,603	-1%	1,616	1,543	5%
JPY (100)	1,254	1,255	0%	1,161	1,289	-10%

Die folgende Tabelle zeigt auf, wie sich die Währungseffekte auf wichtige Konzernzahlen ausgewirkt haben. Diese Währungseffekte resultieren aus der Umrechnung der Finanzdaten der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften in den als Berichtswährung von Novartis fungierenden US-Dollar. 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 % 2012	Veränderung in USD % 2012	Prozentpunkte Währungseinfluss 2012	Veränderung bei konstanten Wechselkursen % 2011	Veränderung in USD % 2011	Prozentpunkte Währungseinfluss 2011
Nettoumsatz	0	-3	-3	12	16	4
Operatives Ergebnis	8	5	-3	1	-5	-6
Reingewinn	7	4	-3	-2	-7	-5
Operatives Kernergebnis	-2	-5	-3	16	14	-2
Kernreingewinn	-3	-5	-2	15	12	-3

Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sind der Erläuterung 29 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Das Geschäftsergebnis und die Geschäftsentwicklung des Konzerns werden von einigen wesentlichen Faktoren beeinflusst.

Novartis ist überzeugt, dass das Gesundheitswesen nach wie vor eine Wachstumsbranche ist. So schaffen das rapide steigende Durchschnittsalter der Weltbevölkerung, der erweiterte Zugang zu medizinischer Versorgung in den Schwellenländern sowie der wissenschaftliche und technologische Fortschritt Möglichkeiten, die Behandlungsergebnisse und die Lebensqualität von Patienten auf der ganzen Welt zu verbessern. Gleichzeitig hemmen jedoch das anhaltend schwierige geschäftliche und regulatorische Umfeld das Wachstum der Gesundheitsbranche.

Als einziges Gesundheitsunternehmen mit Führungspositionen in den Bereichen Arzneimittel, Augenheilkunde, Generika, Impfstoffe und Diagnostika, rezeptfreie Medikamente und Tiergesundheit erachtet sich Novartis als gut positioniert, um die Möglichkeiten, die sich auf dem gesamten Gesundheitsmarkt bieten, zu nutzen und die Risiken zu mindern. Innovation, Wachstum und Produktivität ihres vielfältigen, diversifizierten Portfolios haben für Novartis weiterhin Vorrang. So will das Unternehmen die sich wandelnden Bedürfnisse der Patienten und Gesundheitssysteme rund um den Globus befriedigen.

VERÄNDERUNGEN ERHÖHEN DIE NACHFRAGE

Die langfristigen Trends hinsichtlich der Zusammensetzung und des Verhaltens der Weltbevölkerung sowie die laufenden wissenschaftlichen und technologischen Innovationen führen dazu, dass die Nachfrage im Gesundheitssektor steigt und immer mehr Menschen Zugang zur Gesundheitsversorgung erhalten. Diese Veränderungen bieten Novartis die Chance, ihre Präsenz in neuen und etablierten Märkten auszubauen und den sich verändernden Patientenbedürfnissen weltweit Rechnung zu tragen.

STIEGENDES DURCHSCHNITTSALTER UND NEUE VERHALTENSUSTER

Angesichts der rund um den Globus weiter steigenden Lebenserwartung rechnet der UN-Bevölkerungsfonds damit, dass die Zahl der Über-60-Jährigen im nächsten Jahrzehnt die Marke von einer Milliarde weltweit durchbrechen wird. Dies entspricht gegenüber dem Jahr 2012 einem Anstieg um rund 200 Millionen. Dem UN-Bevölkerungsfonds zufolge werden bis zum Jahr 2050 mehr Über-60-Jährige als Unter-15-Jährige auf der Erde leben. Die zunehmende Alterung der Weltbevölkerung steigert die Nachfrage nach Therapien für Krankheiten und Probleme, die vor allem ältere Menschen betreffen. Diese sind überproportional oft von Augenerkrankungen wie Glaukomen (grüner Star), Katarakten (grauer Star) und der feuchten Form der altersbedingten Makuladegeneration betroffen, für die Novartis Behandlungen anbietet.

Parallel dazu nimmt infolge des steigenden Wohlstands und der veränderten Ernährungsgewohnheiten die Zahl fettleibiger Menschen weltweit zu. Ihre Zahl hat sich gemäss der Weltgesundheitsorganisation (WHO) seit 1980 mehr als verdoppelt. Besonders ausgeprägt ist

dieser Trend in dynamischen, aufstrebenden Märkten: So hat sich beispielsweise in China gemäss Statistiken der chinesischen Regierung die Zahl fettleibiger Menschen seit 2005 auf heute fast 100 Millionen verfünffacht.

Die zunehmende Verbreitung von Fettleibigkeit, von Gewohnheiten wie dem Zigarettenrauchen und von bewegungsarmer Lebensweise wiederum hat weltweit zu einem vermehrten Auftreten chronischer Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Störungen, Diabetes und chronischen Atemwegserkrankungen geführt. Auf diese gehen laut WHO weltweit mittlerweile mehr als 60% der Todesfälle zurück. Namentlich die Geschäftsbereiche Pharmaceuticals, Alcon und Sandoz bieten Produkte für die Behandlung von chronisch kranken Patienten an. Novartis beabsichtigt, weiterhin in die Entwicklung neuer Therapien zu investieren, um diesen zunehmenden Gesundheitsrisiken zu begegnen.

WELTWEITE ZUNAHME DER GESUNDHEITSAUSGABEN UNTER DER FÜHRUNG DER SCHWELLENLÄNDER

Trotz der anspruchsvollen konjunkturellen Rahmenbedingungen steigen die weltweiten Gesundheitsausgaben weiter. Bis 2016 dürften sie nach Angaben des Branchenforschungsunternehmens IMS Health knapp USD 1,2 Billionen erreichen.

Während in den USA die Gesundheitsausgaben am höchsten sind, wächst der Anteil der Schwellenländer an den weltweiten Gesundheitsausgaben. Angekurbelt durch steigende Einkommen, anhaltend niedrige Medikamentenpreise und staatlich finanzierte Programme für einen besseren Behandlungszugang werden die Schwellenländer gemäss IMS Health ihre Aufwendungen für Pharmazeutika über die nächsten fünf Jahre voraussichtlich verdoppeln. Im Jahr 2016 dürften somit 30% der weltweiten Gesundheitsausgaben auf die Schwellenländer entfallen. Der Anteil der Industrieländer an den weltweiten Ausgaben für die Gesundheitsversorgung dürfte hingegen von 73% im Jahr 2006 auf 57% im Jahr 2016 fallen.

Die Schwellenländer nehmen in der Wachstumsstrategie von Novartis einen wichtigen Platz ein. Dementsprechend baut Novartis ihre Präsenz nicht nur in den sogenannten BRIC-Staaten (Brasilien, Russland, Indien und China), die als grosse und wachsende Märkte bekannt sind, sondern auch in anderen wachstumsstarken Märkten aus. So hat sich zum Beispiel der Nahe Osten für Novartis zu einem Wachstumsmotor entwickelt, was teilweise den Investitionen von Novartis in Ägypten, Saudi-Arabien und den Vereinigten Arabischen Emiraten zuzuschreiben ist. In diesen Ländern wächst die Division Pharmaceuticals stärker als der Gesamtmarkt. Zudem hat Novartis mit der malaysischen Regierung ein Memorandum of Understanding unterzeichnet, um das Land bei der Verbesserung seiner Gesundheitsversorgung zu unterstützen. Diese Zusammenarbeit – die erste ihrer Art in Malaysia – wird voraussichtlich den Aufbau technischer Anlagen, die Förderung klinischer Studien, die Ausweitung des Zugangs zu innovativen Arzneimitteln und hochwertigen Generika sowie die Unterstützung von Start-up-Unternehmen im Gesundheitsbereich durch den Novartis Venture Fund beinhalten.

WISSENSCHAFTLICHE FORTSCHRITTE ERÖFFNEN NEUE CHANCEN FÜR DIE ENTWICKLUNG GEZIELTER THERAPIEN

Der wissenschaftliche Fortschritt ermöglicht eine zunehmend auf die Bedürfnisse der einzelnen Patienten abgestimmte Gesundheitsversorgung. Durch eine personalisierte Medizin können bessere Behandlungsergebnisse erzielt und die Kosten reduziert werden. Wissenschaftliche Studien deuten beispielsweise darauf hin, dass schätzungsweise bis zu 95% der Variabilität im Ansprechen der Patienten auf Medikamente genetischen Unterschieden zuzuschreiben sind. Eine Behandlung auf biologische Faktoren – sogenannte „Biomarker“ – auszurichten, die Hinweise auf die Wirksamkeit eines Medikaments bei einem bestimmten Patienten geben, kann die Ansprechraten und Ergebnisse erheblich verbessern. Gleichzeitig werden die mit unnötigen oder unwirksamen Behandlungen verbundenen Kosten reduziert. Schätzungen von PricewaterhouseCoopers zufolge dürfte der Markt für personalisierte Medizin der Branche kräftige Impulse verleihen und in den nächsten Jahren um durchschnittlich rund 11% wachsen.

Im Rahmen ihrer Gesamtstrategie für die Entdeckung und Entwicklung von Arzneimitteln räumt Novartis der Förderung der personalisierten Medizin höchste Priorität ein. 2012 wurde die Einheit für Molekulardiagnostik neu ausgerichtet und innerhalb von Oncology Global Development angesiedelt, um die Entwicklung neuer, innovativer Therapien für Patienten mit Krebs- oder anderen Erkrankungen zu koordinieren. So sollen – auch als begleitende Diagnostika bekannte – Tests entwickelt werden, um herauszufinden, welche Patienten am ehesten von solchen Behandlungen profitieren dürften. Die Diagnostikfunktion von Novartis – mittlerweile Companion Diagnostics (CDx) genannt – ist zuständig für die Entwicklung und Herstellung regulierter diagnostischer und anderer Tests für zulassungsrelevante klinische Studien innerhalb des gesamten Arzneimittelportfolios.

Novartis erwarb 2011 das Laborunternehmen Genoptix, das ebenfalls der Division Pharmaceuticals angegliedert ist. Es erbringt umfassende Labordienstleistungen für Hämatologen und Onkologen in den USA und unterstützt diese bei der Festlegung und Überwachung individualisierter Therapieprogramme.

Zudem wird im Rahmen der Forschungs- und Entwicklungstätigkeit an den NIBR und bei Sandoz für alle neuen zu entwickelnden Wirkstoffe eine Beschreibung der zu durchlaufenden Entwicklungsphasen verlangt. Diese umfassen häufig eine Phase zur Entdeckung von Biomarkern zur Klärung der Frage, wer von einer potenziellen Behandlung am meisten profitieren und wer voraussichtlich nicht darauf ansprechen oder negativ darauf reagieren wird. Dies kann hilfreich sein, wenn direkte medizinische Entscheidungen und Beschlüsse über anschliessende Therapien für den Patienten anstehen.

NEUE TECHNOLOGIEN VERÄNDERN DIE ERBRINGUNG VON GESUNDHEITSDIENSTLEISTUNGEN

Die neuen sozialen und mobilen Technologien erleichtern es den Patienten, Gesundheitsversorgern und Kostenträgern, Gesundheitsbedürfnisse rasch und effizient zu erfüllen. So hat sich laut PricewaterhouseCoopers ein Drittel der Patienten bereits einmal darüber

informiert, welche Erfahrungen andere Patienten mit ihrer Krankheit gemacht haben. Jeder vierte Patient hat seine entsprechenden Erfahrungen in sozialen Netzwerken festgehalten. Unter den Gesundheitsversorgern verwendeten per Mai 2012 gemäss dem im Gesundheitswesen aktiven Marktforschungsunternehmen Manhattan Research mehr als 60% der Ärzte (2011: 35%) in den USA Tablet-Computer, um nach medizinischen Behandlungen zu suchen und auf elektronische Gesundheitsunterlagen zuzugreifen.

Gesundheitsanwendungen auf Mobiltelefonen, sogenannte mHealth-Anwendungen, sind auch eine kostengünstige Möglichkeit, den Krankheitsverlauf in Echtzeit zu erfassen. Ausserdem vereinfachen sie die Kommunikation mit den Patienten, Gesundheitsversorgern und Kostenträgern. Die über diese Anwendungen erhobenen Daten sind verlässlicher als Berichte der Patienten und können den Wissenschaftlern und Ärzten Anhaltspunkte für weitere Nachforschungen liefern. Des Weiteren tragen sie zu einer besseren Abstimmung von Behandlungen auf die einzelnen Patienten bei. In Kombination mit GPS-Daten können mHealth-Anwendungen zudem die Früherkennung sowie Systeme unterstützen, die vor dem Ausbruch weltweiter Krankheiten warnen, die durch Umweltrisiken oder infektiöse Erreger ausgelöst werden. Da solche Anwendungen sich zunehmend verbreiten und weiterentwickelt werden, dürfte der globale mHealth-Markt nach Angaben von Global Data, einem Anbieter von Unternehmensinformationen, bis ins Jahr 2018 um rund 40% auf USD 11,7 Milliarden anwachsen. Möglicherweise wird dies die Erbringung von Gesundheitsdienstleistungen verändern und Novartis zusätzliche Wege eröffnen, um die Patienten zu erreichen und die Versorgungsqualität zu verbessern.

Im Rahmen ihres eHealth-Programms nutzt Novartis neue Technologien, um die Art der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen für Patienten, Ärzte und Kostenträger radikal neu zu gestalten. So entwickelte Novartis beispielsweise für ihr Alzheimer-Medikament *Exelon* ein Pflaster, in das ein elektronischer Chip integriert ist, der meldet, wenn das Pflaster ersetzt werden muss. Auch die Arbeiten am konzerneigenen intelligenten Inhalator für COPD-Patienten, dem „eBreezhaler“, kommen gut voran. Dieser verschickt auf der Grundlage des aktuellen Patientenverhaltens Erinnerungsmeldungen und Aufforderungen, um die Therapiedisziplin und die Behandlungsergebnisse zu optimieren.

UMSTELLUNG AUF GENERIKA UND REZEPTFREIE ARZNEIMITTEL

Während die Gesundheitskosten im Verhältnis zum BIP rund um den Globus weiter ansteigen, nimmt sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern die Nachfrage nach erschwinglichen Produkten zu. Dem Branchenforschungsunternehmen MarketLine zufolge ist Generikabranche zwischen 2007 und 2011 um durchschnittlich etwa 9% pro Jahr und damit deutlich schneller als das Segment der Markenarzneimittel gewachsen. Diese Entwicklung dürfte sich noch beschleunigen, fördern doch die Gesundheitssysteme den Einsatz von Generika, um die Kosten zu senken.

Auch rezeptfreie Arzneimittel, die gemäss dem American College of Preventive Medicine von 35% der erwachsenen US-Amerikaner

regelmässig verwendet werden, wurden nach Berechnungen des Marktforschungsinstituts Kalorama Information häufiger verkauft. Angesichts ihrer Führungsposition sowohl bei den Generika als auch bei den rezeptfreien Arzneimitteln ist Novartis gut positioniert, um diese Trends zu nutzen.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD

Die demografischen und sozioökonomischen Trends haben Novartis zusammen mit den wissenschaftlichen und technologischen Innovationen wertvolle Chancen eröffnet, ihre Geschäftstätigkeit auszubauen und die Patientengesundheit weltweit zu verbessern. Gleichzeitig ist die Branche nach wie vor mit grossen Herausforderungen konfrontiert.

PATENTABLÄUFE UND KONKURRENZ DURCH GENERIKA ERHÖHEN DEN DRUCK IN DER BRANCHE

Laut dem Branchenforschungsunternehmen EvaluatePharma werden zwischen 2013 und 2016 Arzneimittel mit einem Umsatz von insgesamt USD 156 Milliarden weltweit ihre Marktexklusivität verlieren. In Japan, das historisch eine vergleichsweise geringe Marktdurchdringung von Generika aufweist, entfielen im Jahr 2012 gemäss der Japan Generic Medicines Association 25% – ein bislang unerreicht hoher Anteil – des inländischen Markts für verschreibungspflichtige Medikamente auf Generika. In den auf den Ablauf eines Patents folgenden Wochen und Monaten bricht der Umsatz von Markenarzneimitteln in der Regel ein: In einigen Märkten betrug der Rückgang in der Vergangenheit bis zu 90%.

Für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon ist die Fähigkeit, ihr geistiges Eigentum zu wahren und zu verteidigen, von besonders entscheidender Bedeutung. Läuft dort der Patentschutz auf einem oder mehreren Produkten ab, kann dies das operative Ergebnis des Konzerns massgeblich beeinflussen. Novartis stellt sich diesen Herausforderungen, indem sich das Unternehmen auf Innovationen in Bereichen konzentriert, in denen unerfüllte Patientenbedürfnisse bestehen, um so sein Portfolio mit neuen Produkten und Therapien zu verjüngen. Novartis geht davon aus, dass die Umsätze mit jüngst eingeführten Produkten – 2012 entfielen auf sie 29% des Nettoumsatzes – die Auswirkungen der Patentabläufe aufwiegen werden. Novartis ergreift zudem rechtlich zulässige Massnahmen zur Verteidigung ihrer Rechte an geistigem Eigentum. So verklagt sie beispielsweise Generikahersteller wegen Patentrechtsverletzungen.

Einige der von Novartis am meisten verkauften Arzneimittel sind aufgrund des auslaufenden Patentschutzes mittlerweile erheblichem Wettbewerb ausgesetzt:

Das Patent für Valsartan, den Wirkstoff von *Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT* (Bluthochdruck), ist im November 2011 in wichtigen EU-Ländern abgelaufen. Konkurrenten aus dem Generikabereich haben dort bereits eigene Produkte lanciert. Des Weiteren lief der Patentschutz im September 2012 in den USA ab, worauf in den USA generische Versionen von *Diovan HCT* auf den Markt gebracht wurden. Bislang werden noch keine generischen Versionen der *Diovan* Monotherapie angeboten, könnten aber in Kürze eingeführt werden. Überdies

läuft im Jahr 2013 in Japan der Patentschutz für Valsartan und 2016 für *Co-Diovan* (unter Berücksichtigung von Patentverlängerungen) ab. Der Wirkstoff Valsartan wird auch in den Kombinationspräparaten *Exforge* und *Exforge HCT* (Bluthochdruck) eingesetzt, die als Einzeltabletten verabreicht werden. Zwar wird die Marktexklusivität für *Exforge/Exforge HCT* in der EU und in Japan aufgrund des regulatorischen Patentschutzes erhalten bleiben. Doch besteht ein Risiko, dass Generikahersteller die regulatorische Exklusivität umgehen und die Zulassung für ein Valsartan/Amlodipin-Kombinationsprodukt in Europa erhalten. In den USA wird erwartet, dass dem Produkt auf Basis einer Lizenzvereinbarung mit einem Generikahersteller ab Oktober 2014 Generikakonzurrenz entsteht.

Femara (Krebs) hat seinen Patentschutz in den USA und in wichtigen europäischen Märkten im Jahr 2011 verloren. Konkurrenten aus dem Generikabereich haben dort bereits eigene Produkte lanciert.

Das Patent für Zoledronsäure, den Wirkstoff von *Zometa* (Krebs) und *Aclasta/Reclast* (Osteoporose), lief 2012 in einigen wenigen, kleinen Märkte ab und wird 2013 in den USA und anderen wichtigen Märkten ablaufen. Bestimmte Formen oder Anwendungen dieser Produkte unterliegen allerdings zusätzlichen Patenten, die in gewissen Märkten später ablaufen.

Das Patent für den Wirkstoff von *Glivec/Gleevec* (Krebs) läuft 2015 in den USA, 2016 in wichtigen EU-Ländern und 2014 in Japan ab – jeweils unter Berücksichtigung von Patentverlängerungen. Das Produkt ist jedoch durch weitere Patente für innovative Aspekte von *Glivec/Gleevec* geschützt.

Im Jahr 2013 wird der Einfluss des Wettbewerbs durch Generika auf den Nettoumsatz voraussichtlich USD 3,5 Milliarden betragen. Da Novartis im letzten Jahr der Exklusivität eines Medikaments gewöhnlich den Marketing-, Forschungs- und Entwicklungsaufwand reduziert, dürfte der Ablauf des Patentschutzes das operative Ergebnis von Novartis im Umfang eines erheblichen Teils dieser Umsatzeinbuße beeinträchtigen. Der tatsächliche Umfang der Beeinträchtigung kann von verschiedenen Faktoren abhängen. Hierzu gehören der Zeitpunkt im Jahr, in dem ein Arzneimittel seine Exklusivität verliert; die Schwierigkeit, ein Konkurrenzprodukt herzustellen und die behördliche Marktzulassung zu erlangen; die Anzahl zugelassener konkurrierender Generikaprodukte und ob in den USA einem einzelnen Wettbewerber für einen bestimmten Zeitraum die Exklusivrechte zur Vermarktung zugesprochen werden; und die Länder, in denen die konkurrierenden Generikaprodukte zugelassen werden, einschliesslich der geografischen Verteilung der Generikakonzurrenz, der Stärke des Generikamarkts und der komparativen Rentabilität von Markenarzneimitteln in diesen Ländern.

Diese Welle von Patentabläufen stellt für die Divisionen Pharmaceuticals und Alcon eine grosse Herausforderung dar. Gleichzeitig eröffnet sie Chancen für Sandoz, die verschreibungspflichtige Medikamente, die nicht durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft. IMS Health zufolge werden die weltweiten Ausgaben für Generika von USD 242 Milliarden im Jahr 2011 auf über USD 400 Milliarden im Jahr 2016 ansteigen. Ihnen dürften das Volumenwachstum in den

Schwellenländern sowie die steigende Nachfrage in den Industrieländern zugutekommen.

ERHÖHTE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN UND SICHERHEITSERFORDERNISSE

Aufgrund strengerer Anforderungen an die Dokumentation der Wirksamkeit und Sicherheit eines Arzneimittels sind die Kosten für die Markteinführung eines Medikaments weiter gestiegen.

Novartis ist in all ihren Divisionen höchsten Qualitäts- und Sicherheitsstandards verpflichtet. Dennoch besteht auch nach der Zulassung eines neuen Arzneimittels das Risiko, dass bei den Patienten sicherheitsrelevante Ereignisse auftreten. Solche Ereignisse können dem Ruf von Novartis schaden und das Vertrauen der Patienten beeinträchtigen, die auf die Produkte von Novartis angewiesen sind. Sie können sich auch negativ auf die Geschäftsergebnisse von Novartis auswirken, wenn beispielsweise die Nachfrage sinkt, Produkte zurückgerufen oder aus dem Sortiment genommen oder Prozesse geführt werden.

Trotz dieses Risikos geht Novartis jedoch davon aus, dass sie dank ihrer Fokussierung auf verbesserte Behandlungsergebnisse und das Verständnis von Krankheitsprozessen weiterhin innovative, wirksame und sichere Wirkstoffe auf den Markt bringen wird.

HAFTUNGSRISIKO UND GEFAHR VON LIEFERUNTERBRÜCHEN DURCH PRODUKTIONSPROBLEME

Die Herstellung unserer Produkte unterliegt strengen aufsichtsbehördlichen Auflagen und ist zudem sehr komplex. Probleme bei der Produktion ziehen unter Umständen längere Lieferunterbrüche nach sich und bergen ein beträchtliches Haftungsrisiko. Die Gesundheitsbehörden verschiedener Staaten in der ganzen Welt, einschliesslich der FDA, regeln die Herstellung der Novartis Produkte sehr genau und führen immer strengere Überprüfungen durch, um die Einhaltung ihrer Anforderungen durch die Hersteller sicherzustellen. Sollten Novartis oder ihre externen Zulieferer diesen Anforderungen nicht vollumfänglich genügen, könnte Novartis gezwungen sein, Produktionsstätten oder Produktionslinien stillzulegen. In einem solchen Fall könnten Produktengpässe entstehen oder über längere Zeit hinweg keine Produkte mehr für Patienten bereitgestellt werden. Daraus könnten – wie schon in der Vergangenheit – erhebliche Umsatzverluste und potenzielle Rechtsstreitigkeiten resultieren. Zudem könnten die Gesundheitsbehörden schwere Strafen gegen Novartis verhängen.

Wie ihre Konkurrenten war bzw. ist auch Novartis mit bedeutenden Produktionsproblemen konfrontiert. 2012 hat Novartis beispielsweise in drei nordamerikanischen Produktionsstätten von Sandoz ihre Programme zur Qualitätsverbesserung fortgeführt (nach einem Warnschreiben der FDA im Jahr 2011). Ende 2011 stellte sie in der Produktionsanlage von Consumer Health in Lincoln, Nebraska, USA, den Betrieb und die Lieferungen ein. Obwohl in diesen Produktionsstätten 2012 signifikante Fortschritte erzielt wurden, erlitt Novartis infolge der Produktionsprobleme beträchtliche Umsatzeinbussen und Marktanteilsverluste, was auch in Zukunft der Fall sein könnte.

Zudem musste Novartis erhebliche Ressourcen für Sanierungsmassnahmen an diesen Standorten aufwenden.

Abgesehen von den aufsichtsbehördlichen Anforderungen sind für die Herstellung vieler Novartis Produkte technisch komplexe Produktionsprozesse bzw. hoch spezialisierte Rohstoffe erforderlich. So umfasst beispielsweise das Produktportfolio des Konzerns, einschliesslich der Produkte von Pharmaceuticals, Sandoz sowie Vaccines and Diagnostics, zu einem beträchtlichen Teil „biologische“ Produkte, die nicht synthetisch hergestellt werden können, sondern aus einer lebenden Pflanze oder aus tierischen Mikroorganismen gewonnen werden müssen. Des Weiteren umfasst das Produktportfolio des Konzerns eine Reihe von sterilen Produkten, unter anderem Onkologietherapien. Die Herstellung dieser Produkte gilt als technisch komplex und erfordert eine strenge Kontrolle der Umgebungsparameter. Da die Herstellungsverfahren für diese Produkte äusserst komplex und schwierig sind, besteht eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Produktionsfehlern und längeren Lieferunterbrüchen.

Zumal die Produkte von Novartis der Patientengesundheit dienen, birgt jedes Fertigungsproblem, das zu Lieferunterbrüchen oder anderen Produktionsproblemen führt, für Novartis das Risiko, dass gegen das Unternehmen nicht nur staatliche Strafen verhängt, sondern auch Verfahren oder Klagen wegen Gefährdung der öffentlichen Gesundheit oder der Gesundheit einzelner Personen eingeleitet werden.

MEDIKAMENTENPREISE INFOLGE DER FINANZKRISE ZUNEHMEND UNTER DRUCK

Trotz der Hoffnung auf eine Erholung der Weltwirtschaft im Jahr 2012 leidet die Branche nach wie vor unter den Folgen der Finanzkrise von 2008. Vor allem die Volkswirtschaften Griechenlands, Italiens, Portugals und Spaniens schrumpften unter dem Einfluss von Sparpaketen erheblich. Angesichts der schwierigen Haushaltslage haben die Regierungen dieser Länder Kosten reduziert, indem sie die Medikamente mittels Preissenkungen und Rabatten erschwinglicher machten. Alle auf die Kostenrückerstattung angewiesenen Divisionen von Novartis – wie Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz sowie Vaccines and Diagnostics – sind von diesem Preisrückgang betroffen.

Überdies verharrt das Verbrauchervertrauen auf niedrigem Niveau, und auf der ganzen Welt sind die Patienten bestrebt, ihre Gesundheitsausgaben so tief wie möglich zu halten. Laut einer Studie hatten im vergangenen Jahr 58% der Menschen in den USA aus Kostengründen auf eine notwendige Behandlung verzichtet oder diese aufgeschoben. 2011 hatte dieser Wert noch bei 50% gelegen. Um diesem Trend entgegenzuwirken, bietet Novartis Couponprogramme sowie Anreize für patentierte Produkte an, damit die wirksamsten Therapien erschwinglicher werden. In Brasilien beispielsweise profitieren fast drei Millionen Menschen vom Patientenprogramm „Vale mas Saude“, an dem mehr als 50 000 Ärzte beteiligt sind und das für verschiedene chronische Erkrankungen (wie Bluthochdruck, Diabetes, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung, Asthma und neurologische Erkrankungen) Behandlungslösungen mit Mehrwert bietet. Dank Gesundheitsaufklärung und progressiver

Preisnachlässe erhalten mehr Patienten in Brasilien Zugang zu einer Therapie. Ausserdem halten sich inzwischen mehr als doppelt so viele Menschen an die ihnen verschriebene Therapie und es wurden mehr Apothekenbesuche verzeichnet.

HAFTUNGSRISIKEN AUS RECHTSFÄLLEN

Seit einigen Jahren nimmt die Zahl der staatlichen Untersuchungen und Klagen gegen Unternehmen aus Branchen, in denen Novartis tätig ist, in den USA und in einer wachsenden Zahl von Ländern immer mehr zu. Novartis hat in den rund 140 Ländern, in denen sie tätig ist und eine äusserst breite Palette von Aktivitäten abdeckt, die Gesetzesbestimmungen einzuhalten. Zu diesem Zweck verfügt sie über ein umfangreiches weltweites Programm zur Einhaltung von Gesetzen. 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.

Eine Reihe von Novartis Konzerngesellschaften ist und wird voraussichtlich auch in Zukunft zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert sein. Diese Verfahren betreffen unter anderem Auseinandersetzungen in Bezug auf Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Kartellrecht, Handel mit Wertschriften, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Gesundheit und Sicherheit, Umweltsanierungen, Steuern, Privatsphäre sowie Urheberrecht. Der Ausgang von solchen Rechtsstreitigkeiten ist grundsätzlich nicht vorhersehbar, und Urteile können manchmal wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen in der Zukunft von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich belasten könnten.

Des Weiteren haben Regierungen und staatliche Behörden auf der ganzen Welt ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen wie Korruption, Marketingpraktiken, Insiderhandel, Kartellrecht, Handelsrestriktionen, Embargovorschriften und Datenschutz verstärkt. Auf solche Ermittlungen zu reagieren, ist teuer und beansprucht in zunehmendem Mass die Zeit und Aufmerksamkeit des Managements von Novartis. Ausserdem schaden derartige Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis und bergen die Gefahr des Ausschlusses aus staatlichen Kostenrückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern. Diese Faktoren haben Novartis und andere Unternehmen der Gesundheitsbranche in jüngster Zeit dazu bewogen, mit Regierungen auf der ganzen Welt im Vorfeld einer formalen Entscheidung durch die Behörden Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen, sofern dies nach Ansicht des Managements im Interesse des Unternehmens liegt. Im Rahmen derartiger Vergleiche wurden bereits hohe Barzahlungen geleistet, und es könnten in Zukunft durchaus weitere solche Zahlungen geleistet werden. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem setzen Vergleiche in Betrugsfällen oft den

Abschluss von Integritätsvereinbarungen voraus, die darauf abzielen, das Verhalten von Unternehmen auf Jahre hinaus zu regeln. Schliesslich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Wenn es in bedeutenden Untersuchungen oder Fällen zu ungünstigen Urteilen gegen Novartis oder zu Vergleichsvereinbarungen kommt, kann dies das Geschäft, die finanzielle Situation und das operative Ergebnis von Novartis massgeblich belasten.

UMSETZUNG DER FOKUSSIERTEN DIVERSIFIKATIONSSTRATEGIE

Um Chancen zu nutzen und Risiken zu mindern, will Novartis ihre Führungsposition in Wachstumssegmenten der Gesundheitsbranche behaupten.

FORSCHUNGSGEBIETE MIT ZUNEHMENDEM UNGEDECKTEM MEDIZINISCHEM BEDARF

Die Patienten stehen für Novartis im Mittelpunkt. Viele Wettbewerber haben ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ganz oder teilweise ausgegliedert. Novartis hingegen hat mit Innovationen ihr Portfolio weiter ausgebaut und verjüngt, um für Erkrankungen, bei denen die gegenwärtig verfügbaren Therapien nicht den Patientenbedürfnissen entsprechen, neue Gesundheitslösungen auf den Markt zu bringen.

Pharmaceuticals und Alcon wickeln ihre Forschung über die NIBR ab, die schwerpunktmässig molekulare Signalwege untersuchen, die im Falle eines Defekts Krankheiten hervorrufen können. Haben Arzneimittel die ersten Sicherheits- und Wirksamkeitstests für einen Krankheitsbereich bestanden, führt Novartis häufig parallele Studien zu anderen Indikationen durch, da Erkrankungen manchmal dieselben Signalwege zugrunde liegen. Auch Animal Health profitiert von den Investitionen der NIBR in die Forschung und Entwicklung, sind doch zahlreiche der für Menschen entwickelten Arzneimittel auch zur Anwendung bei Haus- und Nutztieren geeignet.

Novartis betreibt nicht nur unternehmensintern Forschung, sondern arbeitet auch mit Partnern zusammen, um aussichtsreiche Medikamente, die verbesserte Behandlungsergebnisse versprechen, gemeinsam zu entwickeln und zu vermarkten. So gab Novartis 2012 eine exklusive, mehrjährige Zusammenarbeit mit der University of Pennsylvania zur Erforschung, Entwicklung und Vermarktung von Immuntherapien mit gezielten chimären Antigenrezeptoren (CAR) bekannt. Diese Therapien eröffnen neue Horizonte in der Onkologieforschung und besitzen das Potenzial, die Behandlung von Krebs grundlegend zu verändern. Ebenfalls im Jahr 2012 schloss Alcon eine Lizenzvereinbarung mit ThromboGenics ab, welche die Vermarktung von *Jetrea* (Ocriplasmin), der ersten pharmakologischen Therapie für symptomatische vitreomakuläre Adhäsion (VMA), ausserhalb der USA vorsieht. Ocriplasmin wurde im Oktober von der FDA zugelassen und erhielt von dem CHMP im Januar 2013 einen positiven Bescheid. Allein in Europa gibt es mehr als 300 000 VMA-Patienten, denen Ocriplasmin helfen könnte. Alcon beabsichtigt, Ocriplasmin im Falle der Zulassung in über 40 Ländern weltweit einzuführen.

Ausserdem verfügt Novartis über eine starke Pipeline an Herz-Kreislauf-Produkten in einer fortgeschrittenen Entwicklungsphase: RLX030 gegen akutes Herzversagen (aus der Übernahme von Corthera Inc. im Jahr 2010) sowie LCZ696 gegen Bluthochdruck und chronisches Herzversagen. Sowohl RLX030 als auch LCZ696 haben Potenzial für grosse Patientenpopulationen, da die Zahl der an Herzinsuffizienz leidenden Menschen steigt. Von chronischem Herzversagen sind weltweit gegenwärtig 20 Millionen Menschen betroffen. Für die nächsten zehn Jahre wird mit einer Zunahme um 2,3% gerechnet. Von den zwei Millionen Menschen mit akutem Herzversagen, die jedes Jahr in den USA und in Europa aus dem Krankenhaus entlassen werden, kämen rund 50% für eine Behandlung mit RLX030 infrage, falls es zugelassen wird.

Nach Ansicht von Novartis ermöglicht die Fokussierung auf Forschungsbereiche mit ungedecktem medizinischem Bedarf dem Unternehmen, seine Führungsposition im Innovationsbereich auszubauen. In Bezug auf die Markteinführung neuer Medikamente und Indikationen zählte Novartis 2012 erneut zur Spitzengruppe. Neben wichtigen Zulassungen für Alcon und Vaccines and Diagnostics hat die Division Pharmaceuticals wesentliche Zulassungen für elf neue Produkte und Indikationen in den USA, der EU und Japan erhalten.

FOKUSSIERUNG AUF VERBESSERTE BEHANDLUNGSERGEBNISSE

Im Einklang mit ihrem Engagement für das Patientenwohl hat Novartis auch ihre Strategie geändert: Aus dem transaktionsorientierten Ansatz des reinen Arzneimittelverkaufs ist ein verstärkt integrierter Ansatz geworden, in dessen Mittelpunkt verbesserte Behandlungsergebnisse und die Partnerschaft mit den Kunden stehen, um mehr Dienstleistungen für Patienten zu erbringen.

Novartis hat Hilfsprogramme entwickelt, die darauf abzielen, den Zugang zu Therapien und deren Einhaltung zu verbessern. Novartis verspricht sich davon optimierte Behandlungsergebnisse und eine Reduktion der Kosten, die mit einer geringen Therapiedisziplin einhergehen. In den USA zum Beispiel hat Novartis ein *Gilenya*-Unterstützungsprogramm entwickelt. In dessen Rahmen wird MS-Patienten eine beratende Pflegekraft (Nurse Navigator) zur Seite gestellt, die ihnen dabei hilft, medizinische Tests zu vereinbaren und ihre Therapietreue zu verbessern, indem die Pflegekraft monatlich mit den Patienten in Kontakt tritt. Ausserdem betreibt Novartis gegenwärtig Marktforschung zur Patientensegmentierung, um die Probleme bei der Einhaltung von MS-Therapien zu verstehen. Im späteren Jahresverlauf soll über die beratende Pflegekraft ein Programm für eine bessere Therapiedisziplin entwickelt und angeboten werden.

Auch bei Sandoz setzt sich Novartis dafür ein, bedürftige Patienten in einem früheren Krankheitsstadium mit Biopharmazeutika zu versorgen. Damit sollen schwere oder lebensbedrohliche Komplikationen vermieden werden. So hatte beispielsweise die Einführung des Biosimilars Filagragstim in Grossbritannien zur Folge, dass das Medikament von einer Zweit- zu einer Erstlinientherapie für febrile Neutropenie in Verbindung mit Chemotherapie avancierte. Dadurch wurde der Zugang Tausender Krebspatienten zu dieser wichtigen Behandlung massgeblich verbessert.

ABSTIMMUNG DER GESCHÄFTSMODELLE AUF DIE KUNDENBEDÜRFNISSE

Im heutigen Gesundheitswesen, in dem der Zugang der Aussen-dienstmitarbeitenden zu den Ärzten immer stärker eingeschränkt wird, arbeitet Novartis mit den wichtigsten Kundensegmenten zusammen, um den Ärzten und Patienten die Informationen und die Hilfe zukommen zu lassen, die sie benötigen. Mit dieser Partnerschaft festigt Novartis nicht nur ihre Beziehung zu wichtigen Kunden, sondern trägt unter Umständen auch dazu bei, dass die Ärzte ihre Patienten besser behandeln können.

Der „Key Account Management“-Ansatz erlaubt es Novartis beispielsweise, Chancen für die Zusammenarbeit mit Kunden zu identifizieren, sodass diese wiederum Patienten und Gesundheitsversorger besser unterstützen können. In Taiwan hat Novartis zusammen mit einem ihrer Kunden Schulungsprogramme für Patienten eingeführt. Diese trugen dazu bei, die Rehospitalisierungsrate von 23% auf 15% zu senken. Gleichzeitig gewährleisteten sie den Zugang zu Medikamenten von Novartis. Innerhalb von Alcon wurde ein globales Geschäftsmodell implementiert. Damit soll die funktionale Exzellenz und die funktionsübergreifende Zusammenarbeit gefördert, die Entscheidungsfindung in den Bereichen Forschung, Entwicklung, Vermarktung und Produktion beschleunigt sowie Innovationen und Markteinführungen neuer Produkte vorangetrieben werden.

Ärzte werden von Novartis über Weiterbildungen unterstützt. Diese sollen die neuesten Fortschritte von Novartis in Bezug auf das Verständnis von Krankheitsprozessen und Behandlungsoptionen vermitteln, damit die Ärzte den Patienten die qualitativ beste Therapie bieten können. So weitet Novartis beispielsweise innerhalb von Sandoz den Wirkungsbereich von Medical Affairs auf die Schulung von Ärzten aus. Diese sollen über Biosimilars informiert und für den Nutzen, den diese Behandlungsoptionen bringen können, sensibilisiert werden. Novartis kooperiert auch mit den Kostenträgern, um anspruchsberechtigten Patienten Zugang zu branchenführenden Portfolio von Novartis zu verschaffen. Zu diesem Zweck unterhält Novartis weltweit über 150 individuelle Zugangsprogramme für Patienten.

EINBINDUNG VON PATIENTEN IN IHRE BEHANDLUNG

Gemäss einer neueren Umfrage sind 50% der Amerikaner der Meinung, dass ihnen SMS, E-Mails oder Smartphone-Anwendungen mit Tipps, Erinnerungen und Ermutigungen in der Vergangenheit ein Gesundheitsproblem hätten ersparen können. Um Behandlungsergebnisse zu verbessern, bemüht sich Novartis derzeit darum, die Kommunikationskanäle, welche die Patienten im Alltag einsetzen, besser zu nutzen, damit die Patienten diese in ihre eigene Behandlung einbinden. In Grossbritannien zum Beispiel lancierte Sandoz ein neuartiges Informationsinstrument, das Kinder mittels erweiterter Realität über Wachstumshormonmängel aufklärt.

Überdies nehmen nur sehr wenig Patienten an klinischen Studien für neue innovative Therapien teil, obwohl sie damit bessere Behandlungsergebnisse erzielen könnten: Dem Center for Information and Study on Clinical Research Participation zufolge beteiligen sich pro Jahr gerade einmal 2% der Amerikaner und weniger als 4% der US-

Ärzte an klinischen Forschungsprogrammen. Novartis führt zusammen mit Firmen, die elektronische Gesundheitsakten verwalten, ein Pilotprojekt durch. In dessen Rahmen werden Ärzte, wenn sie Daten in die elektronische Gesundheitsakte eingeben, durch die Firma, welche die Gesundheitsakten verwaltet, über relevante laufende klinische Studien informiert. Durch die Involvierung der Patienten am Ort ihrer Behandlung versorgt sie Novartis mit den Informationen, die sie für fundierte Entscheidungen zu ihrer Gesundheit benötigen.

Auch Alcon engagiert sich seit Langem dafür, dass die Patienten eine aktivere Rolle spielen. Um das Bewusstsein für Augenkrankheiten und Behandlungsoptionen zu schärfen, arbeitet Alcon mit Augenspezialisten und Entscheidungsträgern zusammen. So kooperiert Alcon beispielsweise in Europa mit Entscheidungsträgern, damit Kataraktpatienten wählen können zwischen einer Operation, bei der eine konventionelle Intraokularlinse eingesetzt wird (vollständige Kostenerstattung), und einer Operation, bei der eine fortschrittliche Intraokularlinse eingesetzt wird, die refraktive Fehler wie Presbyopie und Astigmatismus korrigiert und gleichzeitig den grauen Star beseitigt (Zuzahlung erforderlich).

VERBESSERTER ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Der Zugang zu medizinischer Versorgung ist eine globale Herausforderung. Die Schliessung der Zugangslücke ist ein Ziel, das Novartis mit Regierungen, internationalen Einrichtungen wie der WHO, Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen gemein hat.

Für Novartis beginnt ein verbesserter Zugang mit medizinischer Forschung und umfasst auch Produktpenden und neue Geschäftsmodelle. Unterstützende Massnahmen tragen dazu bei, die Gesundheitsversorgung sowohl in Entwicklungs- als auch in entwickelten Ländern zu festigen. 2012 belief sich der Wert der Beiträge und Programme von Novartis zur Verbesserung des Zugangs zu medizinischer Versorgung auf über USD 2,0 Milliarden. 100 Millionen Patienten erhielten Medikamente, und weitere 7,2 Millionen Menschen weltweit profitierten von Gesundheitsaufklärung, Infrastrukturentwicklung und anderen Programmen. Millionen Menschen kauften zudem hochwertige, preisgünstige Generika der Division Sandoz.

Kein Unternehmen – auch wenn es sich noch so für die Patienten einsetzt – ist indes in der Lage, die Lücken beim Zugang zu medizinischer Versorgung im Alleingang zu schliessen. Die Zugangshürden können einzig mit wirksamen und koordinierten Massnahmen aller beteiligten Parteien überwunden werden.

2012 weitete Novartis ihre Kooperation mit der WHO und anderen Organisationen im Kampf gegen die Lepra aus. Im Rahmen einer Spende im Wert von über USD 20 Millionen wird Novartis weiterhin kostenlos Kombinationspräparate bereitstellen und so bis zum Jahr 2020 die Behandlung von schätzungsweise 850 000 Leprapatienten ermöglichen. Sandoz wiederum arbeitet mit der sambischen Regierung zusammen, um den Zugang zu hochwertigen, erschwinglichen

Arzneimitteln in Afrika zu verbessern. Zu diesem Zweck werden kleine, unabhängige Health-Shops unterstützt, die in ländlichen Gegenden primäre Gesundheitsdienste anbieten. Dies gewährleistet eine kohärente, zuverlässige und sichere Medikamentenversorgung für die Patienten in Sambia und fördert gleichzeitig die Erreichung verschiedener UN-Millenniumsentwicklungsziele in Sambia bis zum Jahr 2015. Des Weiteren unterstützt Alcon jedes Jahr mehr als 800 Gesundheitsmissionen und unterhält zahlreiche Partnerschaften mit gemeinnützigen Organisationen. Ziel ist, ophthalmologische Dienstleistungen und Behandlungen dort anzubieten, wo sie bislang nicht erhältlich waren, lokale Ärzte in modernen chirurgischen Techniken zu schulen und eine nachhaltige Versorgung mit Augenheilmitteln sicherzustellen.

Überdies hat Novartis nach dem grossen Erfolg ihres Programms Arogya Parivar („gesunde Familie“) in Indien im Jahr 2012 die Programme Familia Nawiri in Kenia und Cung Song Khoe in Vietnam lanciert. Ziel dieser auf den lokalen Markt angepassten sozialen Geschäftsmodelle ist es, auch Menschen, die in der ökonomischen Pyramide zuunterst stehen und keinen ständigen Zugang zu medizinischer Versorgung oder Gesundheitsaufklärung haben, eine hochwertige Gesundheitsversorgung zu ermöglichen.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE VERGLEICHBARKEIT DER JAHRESERGEBNISSE

JÜNGSTE AKQUISITIONEN

Die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse von Novartis kann durch Akquisitionen und Veräusserungen stark beeinflusst werden. Die einzige bedeutende Transaktion des Geschäftsjahrs wird nachstehend erwähnt.

Sandoz – Akquisition von Fougera Pharmaceuticals, Inc.

Am 20. Juli 2012 schloss Sandoz die 100%ige Übernahme von Fougera Pharmaceuticals, Inc. ab. Der Kaufpreis für das im Bereich Generika für Spezialitätendermatologie tätige Unternehmen mit Sitz in Melville, New York, USA, betrug USD 1,5 Milliarden in bar. Durch die Akquisition von Fougera Pharmaceuticals, Inc. erschliesst sich Sandoz eine weitere starke weltweite Wachstumsplattform. Fougera verfügt über umfangreiches Know-how in der Entwicklung und Herstellung von dermatologischen Produkten und beschäftigt rund 700 Mitarbeitende.

Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 0,6 Milliarden (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 0,9 Milliarden. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

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 die folgenden Nicht-IFRS-Messgrößen: Kernergebnisse, 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 nicht nur 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 Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen und andere Positionen aus, die sich innerhalb des Jahres kumuliert auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden.

Novartis ist der Auffassung, dass die Veröffentlichung der Kernkennzahlen des Konzerns den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht, da sie diese ausserordentlichen Positionen ausklammern, die von Jahr zu Jahr stark variieren können, und dass 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-Ergebnisse sowie der Kernkennzahlen erstellt.

KONSTANTE WECHSELKURSE

Veränderungen des relativen Werts von Nicht-US-Währungen gegenüber dem US-Dollar können die Finanzergebnisse und die finanzielle Position des Konzerns beeinflussen. Novartis möchte weitere für die Anleger möglicherweise nützliche Informationen zur Verfügung stellen, unter anderem zu den Veränderungen des Umsatzvolumens. Zu diesem Zweck stellt Novartis Angaben zu den Nettoumsätzen sowie anderen für das operative Ergebnis und den Reingewinn relevanten Messwerten wechselkursbereinigt dar.

Berechnungen zu konstanten Wechselkursen bezwecken die Eliminierung zweier unterschiedlicher Wechselkurseffekte und ermöglichen so die Einschätzung von Veränderungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter Ausschluss des Einflusses von Wechselkurschwankungen:

- 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 wechselkursbereinigten Kennzahlen werden die für das Berichtsjahr ausgewiesenen Fremdwährungsbeträge der Umsätze und Ergebnisse unter Anwendung der durchschnittlichen Wechselkurse des Vorjahres in USD umgerechnet und mit den Vorjahreswerten in USD verglichen.

Novartis stützt sich bei der Beurteilung der Konzernperformance auf diese wechselkursbereinigten Kennzahlen, da sie helfen können, die Unternehmensperformance fortlaufend von Jahr zu Jahr zu beurteilen. Bei ihrer Beurteilung zieht Novartis jedoch auch gleichwertige Performancekennzahlen heran, die Veränderungen des relativen Werts von Währungen nicht berücksichtigen.

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, abzüglich der 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 werden bei der Berechnung des Free Cashflow ebenfalls 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 Dividendenzahlung, die Rückzahlung von Verbindlichkeiten und strategische Investitionen zur Verfügung stehen. Der Konzern nutzt den Free Cashflow zur internen vergleichenden Bewertung der Ergebnisse der Divisionen. Der Free Cashflow ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl und soll dementsprechend auch nicht als solche interpretiert werden. Der Free Cashflow ist kein Ersatz für den nach IFRS definierten Geldfluss aus operativer Tätigkeit.

NETTOSCHULDEN

Novartis definiert die Nettoschulden als flüssige Mittel, kurzfristige Finanzanlagen und derivative Finanzinstrumente abzüglich verzinslicher Darlehen und Ausleihungen.

EBITDA

Novartis definiert den Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inklusive jeglicher Wertminderungen) und ohne das Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Zinsaufwand, übrigen Finanzertrag/-aufwand, übrige Aufwendungen und Steuern.

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	11 511	10 998	513
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 704	1 728	-24
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	2 894	3 028	-134
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	322	1 032	-710
Konzern-EBITDA	16 431	16 786	-355

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2012 UND 2011

2012	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- oder veräusserungs- bedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	38 805	2 786	174	39	43	41 847
Operatives Ergebnis	11 511	2 876	356	330	87	15 160
Gewinn vor Steuern	11 243	3 045	356	364	87	15 095
Steuern	- 1 625					- 2 284 ⁵
Reingewinn	9 618					12 811
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	3,93					5,25

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln

Andere Erlöse	888				- 56	832
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 18 756	2 786	174	39	99	- 15 658

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 14 353			1		- 14 352
Forschung & Entwicklung	- 9 332	87	109		20	- 9 116
Administration & allgemeine Kosten	- 2 937				14	- 2 923
Übrige Erträge	1 187		- 1		- 373	813
Übrige Aufwendungen	- 1 859	3	74	290	383	- 1 109

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	552	169		34		755
--	-----	-----	--	----	--	-----

¹Abschreibungen 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 Technologien; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält wiederkehrende Abschreibungen von USD 153 Millionen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, die nach der Kapitalzurechnungsmethode in der Bilanzierung von Novartis für Roche enthalten sind, und USD 16 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten hauptsächlich Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten auch Wertminderungen auf Finanzanlagen.

³Akquisitions- oder veräusserungsbedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten akquisitionsbedingte Neubewertungen der Vorräte; Marketing & Verkauf sowie die Übrigen Aufwendungen beziehen sich auf Kosten für die Integration von Alcon und Fougera; der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält einen Gewinn von USD 16 Millionen aus der Neubewertung eines ursprünglich gehaltenen Anteils an einer erworbenen Gesellschaft und USD 50 Millionen für den Anteil der Novartis am Restrukturierungsaufwand von Roche.

⁴Sonderpositionen: Die Anderen Erlöse beinhalten einen Ertrag von USD 56 Millionen aus einer Vergleichs- und Lizenzvereinbarung betreffend geistiges Eigentum; die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten Restrukturierungskosten für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten auch einen zusätzlichen Aufwand von USD 22 Millionen für Produktrückrufe im Zusammenhang mit einer Produktionsanlage in den USA; Forschung & Entwicklung beinhaltet auch eine Erhöhung um netto USD 18 Millionen von bedingten Gegenleistungen im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen; Administration & allgemeine Kosten beinhalten ausserordentliche IT-Kosten; die Übrigen Erträge beinhalten eine Rückstellungsverringerung um USD 137 Millionen hauptsächlich für Vorräte von *Rasilez/Tekturna*, einen Gewinn aus der Veräusserung von Produkten von USD 93 Millionen, eine Auflösung der im Vorjahr erfassten Restrukturierungskosten von USD 76 Millionen und einen Veräusserungsgewinn von USD 51 Millionen im Zusammenhang mit den Novartis Venture Funds; die Übrigen Aufwendungen beinhalten vor allem einen Restrukturierungsaufwand von USD 149 Millionen für das US-Geschäft sowie Kosten für die Transformation der IT- und Finanzprozesse von USD 117 Millionen.

⁵Steuern 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 auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 3,9 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 659 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 17,1%.

⁶Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

2011	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- oder veräusserungs- bedingte Positionen, Restrukturierungs- und Integrations- kosten ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	40 392	2 918	278	5	246	43 839
Operatives Ergebnis	10 998	3 028	1 224	148	511	15 909
Gewinn vor Steuern	10 773	3 238	1 224	148	552	15 935
Steuern	- 1 528					- 2 445 ⁵
Reingewinn	9 245					13 490
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	3,83					5,57

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Bruttokernergebnis zu ermitteln

Nettoumsatz	58 566				117	58 683
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 18 983	2 918	278	5	129	- 15 653

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Marketing & Verkauf	- 15 079				2	- 15 077
Forschung & Entwicklung	- 9 583	93	341		- 90	- 9 239
Administration & allgemeine Kosten	- 2 970	13				- 2 957
Übrige Erträge	1 354		- 3	- 102	- 806	443
Übrige Aufwendungen	- 3 116	4	608	245	1 159	- 1 100

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	528	210			41	779
--	-----	-----	--	--	----	-----

¹Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; Administration & allgemeine Kosten enthält wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält wiederkehrende Abschreibungen von USD 162 Millionen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, die nach der Kapitalzurechnungsmethode in der Bilanzierung von Novartis für Roche enthalten sind, und USD 48 Millionen für den Anteil von Novartis an den geschätzten Kernpositionen von Roche.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen für *Rasilez/Tekturna*, Consumer Health in den USA und andere immaterielle Vermögenswerte; Forschung & Entwicklung enthält Wertminderungen vor allem für PTK796, AGO178 (Agomelatin), PRT128, SMC021 und erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter; die Übrigen Erträge beinhalten Wertaufholungen; die Übrigen Aufwendungen beinhalten Wertminderungen in Höhe von USD 314 Millionen für *Rasilez/Tekturna*, USD 47 Millionen für SMC021, USD 17 Millionen für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten und Beträge für Finanzanlagen.

³Akquisitionsbedingte Veräusserungsgewinne, Restrukturierungs- und Integrationskosten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten eine akquisitionsbedingte Neubewertung der Vorräte; die Übrigen Erträge beinhalten einen Gewinn aus dem Verkauf von Produkten, der von den Behörden für die Genehmigung der Fusion mit Alcon gefordert wurde; die Übrigen Aufwendungen beziehen sich vor allem auf Kosten für die Integration von Alcon.

⁴Sonderpositionen: Die Nettoumsätze mit Dritten enthalten eine Rückstellung für Retouren in Bezug auf *Rasilez/Tekturna* und eine Rückstellung für den Rückruf von Produkten zur Selbstmedikation; die Herstellungskosten der verkauften Produkte und Marketing & Verkauf beinhalten Aufwendungen in Bezug auf Consumer Health in den USA; die Herstellungskosten der verkauften Produkte, Forschung & Entwicklung, die Übrigen Erträge und die Übrigen Aufwendungen beinhalten einen Restrukturierungsaufwand für die konzernweite Rationalisierung von Produktionsstätten; die Herstellungskosten der verkauften Produkte und die Übrigen Aufwendungen beinhalten Aufwendungen für die Restrukturierungen in der Schweiz in Höhe von USD 254 Millionen; Forschung & Entwicklung enthält die Verringerung einer bedingten Gegenleistung von USD 106 Millionen im Zusammenhang mit einem Unternehmenszusammenschluss bei Sandoz; die Übrigen Erträge und Aufwendungen beinhalten einen Ertrag von netto USD 183 Millionen aus der Beilegung der Jump-Rechtsstreitigkeit, einen Ertrag von USD 100 Millionen aus der Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, einen Ertrag von USD 85 Millionen aus der Beilegung eines Versicherungstreits, Gewinne aus der Veräusserung von Produkten in Höhe von USD 378 Millionen, Aufwendungen von USD 284 Millionen für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten, USD 161 Millionen für Restrukturierungsprojekte in den Bereichen IT und Finanzen, einen Betrag von USD 295 Millionen in Bezug auf *Rasilez/Tekturna*, einen Betrag von USD 13 Millionen für SMC021 und übrige Restrukturierungskosten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält einen Aufwand von USD 41 Millionen für den Anteil von Novartis an der Restrukturierung von Roche.

⁵Steuern auf die Anpassung zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den Steuersatz der Jurisdiktion, in der die Anpassung vorgenommen wurde. Generell sind Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten sowie akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig. Davon ausgenommen sind jedoch in einigen Jurisdiktionen Sonderpositionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 5,2 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 917 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 17,8%.

⁶Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

ÜBERLEITUNG DES OPERATIVEN ERGEBNISSES DER SEGMENTE ZUM OPERATIVEN KERNERGEBNIS 2012 UND 2011

	Pharmaceuticals		Alcon	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Operatives Ergebnis	9 598	8 296	1 465	1 472
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	322	423	1 915	1 928
Wertminderungen				
Immaterielle Vermögenswerte	211	552	17	20
Sachanlagen im Zusammenhang mit der konzernweiten Rationalisierung von Produktionsstätten		12		5
Übrige Sachanlagen	25	391		
Finanzanlagen	2	30		4
Total Wertminderungen	238	985	17	29
Akquisitionsbedingte Positionen				
– Gewinne		–81		–21
– Aufwendungen			264	233
Total akquisitionsbedingte Positionen, netto		–81	264	212
Übrige Sonderpositionen				
Ausserordentliche Veräusserungsgewinne	–93	–334		
Restrukturierung				
– Ertrag	–70		–1	
– Aufwand	240	420	24	52
Positionen bezüglich Rechtsfällen				
– Ertrag		–100		–229
– Aufwand	19	80		45
Zusätzlicher Sonderertrag	–137			–17
Zusätzlicher Sonderaufwand	96	351	14	
Total Sonderpositionen	55	417	37	–149
Total Anpassungen	615	1 744	2 233	2 020
Operatives Kernergebnis	10 213	10 040	3 698	3 492
Operative Kernmarge	31,8%	30,9%	36,2%	35,1%

UNTERNEHMENSWERT

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2012 Mio. USD	31. Dez. 2011 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Marktkapitalisierung	151 998	137 511	14 487
Nicht beherrschende Anteile	126	96	30
Finanzverbindlichkeiten	19 726	20 229	– 503
Liquidität	– 8 119	– 5 075	– 3 044
Unternehmenswert	163 731	152 761	10 970
Unternehmenswert/EBITDA	10	9	

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 zu bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt den NVA des Konzerns (gemäss Definition von Novartis) für die Jahre 2012 und 2011.

	Für das am 31. Dez. 2012 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2011 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Operatives Ergebnis	11 511	10 998	5
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	552	528	5
Betriebliche Zinsen	– 348	– 284	23
Betriebliche Steuern	– 2 334	– 2 296	2
Kapitalnutzungskosten	– 7 060	– 7 397	– 5
Novartis ökonomische Wertsteigerung	2 321	1 549	50

Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health		Corporate		Total	
2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
1 091	1 422	- 250	- 249	48	727	- 441	- 670	11 511	10 998
364	383	215	231	57	59	3	4	2 876	3 028
43	25	5	8	7	14			283	619
									17
3	1	6	2	3	2	2		39	396
		1	135			31	23	34	192
46	26	12	145	10	16	33	23	356	1 224
									- 102
62		3	5			1	12	330	250
62		3	5			1	12	330	148
									- 378
						- 44	- 51	- 144	- 378
- 10	- 12			- 8				- 89	- 12
4	4	1	3	3	8			272	487
									- 329
	204			25				44	329
- 59	- 106	- 56					- 85	- 252	- 208
5				24	107	117	164	256	622
- 60	90	- 55	3	44	71	66	79	87	511
412	499	175	384	111	146	103	118	3 649	4 911
1 503	1 921	- 75	135	159	873	- 338	- 552	15 160	15 909
17,3%	20,3%	- 4,0%	6,8%	4,3%	18,9%			26,7%	27,2%

Betriebliche Zinsen entsprechen den internen Verrechnungen aufgrund des verzinsten durchschnittlichen Umlaufvermögens. Die Zinssätze werden auf Basis der kurzfristigen Darlehenszinssätze der entsprechenden Gesellschaft berechnet.

Betriebliche Steuern stellen konzerninterne Weiterbelastungen an die Gesellschaften dar. Der entsprechende Wert ergibt sich durch Multiplikation des Vorsteuergewinns 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.

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Das Management des Konzerns beurteilte die Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns. Auch die unabhängige Revisionsstelle nahm in einem Bericht zur Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung Stellung. Sowohl das Management des Konzerns als auch die externe Revisionsstelle kamen zu dem Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2012 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

QUARTALSÜBERSICHT 2012 UND 2011

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2012	Q1	Q2	Q3	Q4	2011
Nettoumsatz	13 735	14 303	13 807	14 828	56 673	14 027	14 915	14 843	14 781	58 566
Andere Erlöse	178	238	232	240	888	195	208	191	215	809
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-4 484	-4 610	-4 575	-5 087	-18 756	-4 458	-4 619	-4 788	-5 118	-18 983
Bruttoergebnis	9 429	9 931	9 464	9 981	38 805	9 764	10 504	10 246	9 878	40 392
Marketing & Verkauf	-3 495	-3 613	-3 393	-3 852	-14 353	-3 524	-3 904	-3 652	-3 999	-15 079
Forschung & Entwicklung	-2 235	-2 285	-2 191	-2 621	-9 332	-2 188	-2 397	-2 475	-2 523	-9 583
Administration & allgemeine Kosten	-719	-737	-693	-788	-2 937	-694	-738	-734	-804	-2 970
Übrige Erträge	351	265	291	280	1 187	549	502	213	90	1 354
Übrige Aufwendungen	-516	-373	-451	-519	-1 859	-499	-645	-647	-1 325	-3 116
Operatives Ergebnis	2 815	3 188	3 027	2 481	11 511	3 408	3 322	2 951	1 317	10 998
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	128	176	81	167	552	117	130	151	130	528
Zinsaufwand	-164	-183	-178	-199	-724	-189	-190	-198	-174	-751
Übriger Finanzertrag und -aufwand	-41	34	-70	-19	-96	22	-16	4	-12	-2
Gewinn vor Steuern	2 738	3 215	2 860	2 430	11 243	3 358	3 246	2 908	1 261	10 773
Steuern	-411	-482	-384	-348	-1 625	-537	-520	-420	-51	-1 528
Reingewinn Konzern	2 327	2 733	2 476	2 082	9 618	2 821	2 726	2 488	1 210	9 245
Zuzurechnen:										
Aktionären der Novartis AG	2 305	2 706	2 449	2 045	9 505	2 770	2 704	2 464	1 175	9 113
Nicht beherrschenden Anteilen	22	27	27	37	113	51	22	24	35	132
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	0,95	1,12	1,01	0,84	3,93	1,21	1,13	1,02	0,49	3,83
Nettoumsatz nach Segmenten										
Pharmaceuticals	7 839	8 255	7 783	8 276	32 153	7 698	8 338	8 159	8 313	32 508
Alcon	2 541	2 648	2 460	2 576	10 225	2 416	2 625	2 492	2 425	9 958
Sandoz	2 124	2 147	2 044	2 387	8 702	2 373	2 466	2 340	2 294	9 473
Vaccines and Diagnostics	299	349	582	628	1 858	371	299	655	671	1 996
Consumer Health	932	904	938	961	3 735	1 169	1 187	1 197	1 078	4 631
Nettoumsatz Konzern	13 735	14 303	13 807	14 828	56 673	14 027	14 915	14 843	14 781	58 566
Operatives Ergebnis nach Segmenten										
Pharmaceuticals	2 402	2 741	2 531	1 924	9 598	2 461	2 791	2 219	825	8 296
Alcon	363	419	360	323	1 465	524	371	341	236	1 472
Sandoz	298	259	250	284	1 091	412	283	333	394	1 422
Vaccines and Diagnostics	-173	-96	-22	41	-250	-101	-214	24	42	-249
Consumer Health	12	0	48	-12	48	265	225	210	27	727
Nettoergebnis Corporate	-87	-135	-140	-79	-441	-153	-134	-176	-207	-670
Operatives Ergebnis Konzern	2 815	3 188	3 027	2 481	11 511	3 408	3 322	2 951	1 317	10 998
Operatives Kernergebnis	3 686	3 911	3 889	3 674	15 160	4 012	4 235	4 112	3 550	15 909
Kernreingewinn	3 093	3 356	3 260	3 102	12 811	3 376	3 564	3 539	3 011	13 490
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	1,27	1,38	1,34	1,27	5,25	1,41	1,48	1,45	1,23	5,57

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2008–2012

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	2012	2011	2010 ¹	2009 ¹	2008 ²
Nettoumsatz mit Dritten	56 673	58 566	50 624	44 267	41 459
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -3,2	15,7	14,4	6,8	8,9
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals	32 153	32 508	30 306	28 287	26 331
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -1,1	7,3	7,1	7,4	9,6
Nettoumsatz Division Alcon	10 225	9 958	4 446	1 965	1 688
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 2,7	n. a.	n. a.	16,4	10,3
Nettoumsatz Division Sandoz	8 702	9 473	8 592	7 493	7 557
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -8,1	10,3	14,7	-0,8	5,4
Nettoumsatz Division Vaccines and Diagnostics	1 858	1 996	2 918	2 424	1 759
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -6,9	-31,6	20,4	37,8	21,1
Nettoumsatz Division Consumer Health	3 735	4 631	4 362	4 098	4 124
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -19,3	6,2	6,4	-0,6	5,9
Operatives Ergebnis der fortzuführenden Geschäftsbereiche	11 511	10 998	11 526	9 982	8 964
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 4,7	-4,6	15,5	11,4	32,2
In % des Nettoumsatzes	% 20,3	18,8	22,8	22,5	21,6
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 17,0	16,2	18,1	18,5	18,0
In % des durchschnittlichen Nettobetriebsvermögens	% 14,2	13,3	16,6	18,9	19,1
Operatives Ergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche ³					70
Reingewinn der fortzuführenden Geschäftsbereiche	9 618	9 245	9 969	8 454	8 163
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 4,0	-7,3	17,9	3,6	24,8
In % des Nettoumsatzes	% 17,0	15,8	19,7	19,1	19,7
Reingewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche ³					70
Konzernreingewinn	9 618	9 245	9 969	8 454	8 233
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 14,2	13,6	15,7	15,7	16,5
Dividenden der Novartis AG⁴	6 160	6 030	5 368	4 486	3 941
In % des Reingewinns der fortzuführenden Geschäftsbereiche ⁵	% 65	66	55	53	49
Geldfluss aus operativer Tätigkeit⁶	14 194	14 309	14 067	12 191	9 769
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -0,8	1,7	15,4	24,8	6,1
In % des Nettoumsatzes	% 25,0	24,4	27,8	27,5	23,6
Free Cashflow⁶	11 383	12 503	12 346	9 446	7 646
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -9,0	1,3	30,7	23,5	20,2
In % des Nettoumsatzes	% 20,1	21,3	24,4	21,3	18,4
Erwerb von Sachanlagen⁶	2 698	2 167	1 678	1 887	2 106
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 24,5	29,1	-11,1	-10,4	-17,4
In % des Nettoumsatzes	% 4,8	3,7	3,3	4,3	5,1
Abschreibungen auf Sachanlagen⁶	1 704	1 728	1 363	1 241	1 205
In % des Nettoumsatzes	% 3,0	3,0	2,7	2,8	2,9
Forschung & Entwicklung (Kern)⁶	9 116	9 239	8 080	7 287	6 776
In % des Nettoumsatzes	% 16,1	15,8	16,0	16,5	16,3
Forschung & Entwicklung (Kern), Division Pharmaceuticals	6 697	6 860	6 344	5 909	5 335
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	% 20,8	21,1	20,9	20,9	20,3
Total Vermögenswerte	124 216	117 496	123 318	95 505	78 299
Liquidität	8 119	5 075	8 134	17 449	6 117
Eigenkapital	69 219	65 940	69 769	57 462	50 437
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital	0,28:1	0,31:1	0,33:1	0,24:1	0,15:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	1,16:1	1,04:1	1,08:1	1,7:1	1,3:1
Nettbetriebsvermögen⁶	80 826	81 094	84 622	54 001	51 684
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -0,3	-4,2	56,7	4,5	23,1
In % des Nettoumsatzes	% 142,6	138,5	167,2	122,0	124,7
Personalaufwand⁶	14 772	14 913	12 240	10 920	10 634
In % des Nettoumsatzes	% 26,1	25,5	24,2	24,7	25,6
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente) am Jahresende⁶	127 724	123 686	119 418	99 834	96 717
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt pro Vollzeitstellenäquivalent) ⁶	USD 450 841	481 818	461 788	450 438	425 402

¹Angepasst, um der 2011 neu eingeführten Segmentaufteilung Rechnung zu tragen.

²2008 wurde lediglich hinsichtlich des Transfers von CIBA Vision von Consumer Health zu Alcon angepasst.

³Aufgegebene Geschäftsbereiche der Division Consumer Health (Gerber, Medical Nutrition and Nutrition & Santé).

⁴2012: Dividendenantrag an die im Februar 2013 stattfindende Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Drittaktionäre der Novartis AG ausbezahlt wurden.

⁵Basierend auf dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen.

⁶Beinhaltet nur die fortzuführenden Geschäftsbereiche.

n. a. = nicht anwendbar

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2012 und 2011 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Nettoumsatz	3	56 673	58 566
Andere Erlöse		888	809
Herstellungskosten der verkauften Produkte		- 18 756	- 18 983
Bruttoergebnis		38 805	40 392
Marketing & Verkauf		- 14 353	- 15 079
Forschung & Entwicklung		- 9 332	- 9 583
Administration & allgemeine Kosten		- 2 937	- 2 970
Übrige Erträge		1 187	1 354
Übrige Aufwendungen		- 1 859	- 3 116
Operatives Ergebnis	3	11 511	10 998
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	4	552	528
Zinsaufwand	5	- 724	- 751
Übriger Finanzertrag und -aufwand	5	- 96	- 2
Gewinn vor Steuern		11 243	10 773
Steuern	6	- 1 625	- 1 528
Reingewinn		9 618	9 245
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		9 505	9 113
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		113	132
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	3,93	3,83
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	3,89	3,78

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2012 und 2011 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Reingewinn		9 618	9 245
Anpassung der Finanzinstrumente an deren beizulegenden Zeitwert, nach Steuern	8.1	116	21
Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, nach Steuern	8.2	- 1 811	- 1 421
Novartis Anteil an anderen in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.3	- 107	1
Währungsumrechnungsdifferenzen	8.4	808	- 559
Total Gesamtergebnis		8 624	7 287
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		8 512	7 171
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		112	116

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

(Für die am 31. Dezember 2012 und 2011 endenden Geschäftsjahre)

Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio-Reserven Mio. USD	Gewinnrücklagen Mio. USD	Total Wertanpassungen Mio. USD	Total Reserven Mio. USD	Nicht beherrschende Anteile Mio. USD	Total Eigenkapital Mio. USD
Total Eigenkapital per 1. Januar 2011	957	- 125	198	61 074	1 092	62 364	6 573	69 769
Reingewinn				9 113		9 113	132	9 245
Übriges Gesamtergebnis	8			1	- 1 943	- 1 942	- 16	- 1 958
Total Gesamtergebnis				9 114	- 1 943	7 171	116	7 287
Dividenden	9.1			- 5 368		- 5 368		- 5 368
Erwerb eigener Aktien, netto	9.2		- 31	- 3 429		- 3 429		- 3 460
Aktienbasierte Vergütung	9.4		4	802		802		806
Betrag, um den die Gegenleistung für den Erwerb nicht beherrschender Anteile deren erfassten Wert übersteigt	9.6			- 5 664		- 5 664		- 5 664
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.5						- 6 593	- 6 593
Beizulegender Zeitwert der zum Erwerb der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. verwendeten Novartis Aktien	9.7	59	31	9 073		9 073		9 163
Total übrige Eigenkapitalveränderungen		59	4	- 4 586		- 4 586	- 6 593	- 11 116
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2011	1 016	- 121	198	65 602	- 851	64 949	96	65 940
Reingewinn				9 505		9 505	113	9 618
Übriges Gesamtergebnis	8			- 107	- 886	- 993	- 1	- 994
Total Gesamtergebnis				9 398	- 886	8 512	112	8 624
Dividenden	9.1			- 6 030		- 6 030		- 6 030
Verkauf eigener Aktien, netto	9.2		2	- 91		- 91		- 89
Herabsetzung des Aktienkapitals	9.3	- 15	21	- 6		- 6		
Aktienbasierte Vergütung	9.4		6	850		850		856
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.5						- 82	- 82
Total übrige Eigenkapitalveränderungen		- 15	29	- 5 277		- 5 277	- 82	- 5 345
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2012	1 001	- 92	198	69 723	- 1 737	68 184	126	69 219

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN

(Per 31. Dezember 2012 und 2011)

	Erläuterungen	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	10	16 939	15 627
Goodwill	11	31 090	29 943
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	11	30 331	31 969
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	4	8 840	8 622
Latente Steueransprüche	12	7 390	5 857
Finanzanlagen	13	1 117	938
Übrige langfristige Vermögenswerte	13	505	456
Total Anlagevermögen		96 212	93 412
Umlaufvermögen			
Vorräte	14	6 744	5 930
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	10 051	10 323
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	16	2 567	1 366
Flüssige Mittel	16	5 552	3 709
Übriges Umlaufvermögen	17	3 090	2 756
Total Umlaufvermögen		28 004	24 084
Total Vermögenswerte		124 216	117 496
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Aktienkapital	18	1 001	1 016
Eigene Aktien	18	-92	-121
Reserven		68 184	64 949
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		69 093	65 844
Nicht beherrschende Anteile		126	96
Total Eigenkapital		69 219	65 940
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	19	13 781	13 855
Latente Steuerschulden	12	7 286	6 761
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	20	9 879	7 792
Total langfristige Verbindlichkeiten		30 946	28 408
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5 593	4 989
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	21	5 945	6 374
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		2 070	1 706
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	10 443	10 079
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		24 051	23 148
Total Verbindlichkeiten		54 997	51 556
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		124 216	117 496

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2012 und 2011 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Reingewinn		9 618	9 245
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	23.1	7 838	9 300
Erhaltene Dividenden von assoziierten Gesellschaften und anderen		426	404
Erhaltene Zinsen		49	66
Bezahlte Zinsen		- 594	- 640
Übrige finanzielle Zahlungseingänge		214	
Übrige finanzielle Zahlungsausgänge		- 22	- 47
Bezahlte Steuern		- 2 022	- 2 435
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen		15 507	15 893
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen		- 1 173	- 1 471
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und andere Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	23.2	- 140	- 113
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		14 194	14 309
Erwerb von Sachanlagen		- 2 698	- 2 167
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		92	61
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		- 370	- 220
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		163	643
Erwerb von Finanzanlagen		- 180	- 139
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen		221	59
Erwerb von übrigen langfristigen Vermögenswerten		- 57	- 48
Erlöse aus dem Verkauf von übrigen langfristigen Vermögenswerten		18	5
Erwerb von Anteilen an assoziierten Gesellschaften			- 12
Erwerb und Veräußerung von Geschäften	23.3	- 1 741	- 569
Erwerb von Wertschriften		- 1 639	- 1 750
Erlöse aus dem Verkauf von Wertschriften		516	3 345
Geldfluss für Investitionstätigkeit		- 5 675	- 792
Erwerb eigener Aktien		- 505	- 3 628
Veräußerung eigener Aktien		414	159
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		1 979	281
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 704	- 28
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 1 737	- 3 054
Erlöse aus der Ausgabe von Aktienkapital an Dritte			4
Erwerb nicht beherrschender Anteile		- 6	- 3 187
Dividendenausschüttungen an nicht beherrschende Anteile und übrige Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit		- 86	- 203
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		- 6 030	- 5 368
Geldfluss für Finanzierungstätigkeit		- 6 675	- 15 024
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln, netto		- 1	- 103
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		1 843	- 1 610
Flüssige Mittel per 1. Januar		3 709	5 319
Flüssige Mittel per 31. Dezember		5 552	3 709

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der 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 steht im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) wie vom International Accounting Standards Board (IASB) publiziert. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der 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 Schätzungen und andere Beurteilungen, 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 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, welche die Novartis AG, Basel, Schweiz, direkt oder indirekt kontrolliert (im Allgemeinen durch den Besitz von über 50% der stimmberechtigten Anteile an der Gesellschaft). Gesellschaften mit speziellem Zweck (Objektgesellschaften) werden unabhängig von ihrer rechtlichen Form konsolidiert, sofern der Konzern die Ausrichtung der Finanz- und Geschäftspolitik bestimmen und somit Nutzen aus ihrer Geschäftstätigkeit ziehen kann. 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.

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 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 wichtigen Konzerngesellschaften in diesem Land werden zunächst um die Auswirkung der Inflation bereinigt und dann zum Stichtagskurs am Jahresende in US-Dollar umgerechnet, wobei ein Gewinn oder Verlust aus der Nettoposition der monetären Posten in den entsprechenden Funktionskosten in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst wird.

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.

ben, während eigene Grundstücke nicht abgeschrieben werden. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass ihr Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Der entsprechende Abschreibungsaufwand wird in den Kosten der Funktionen erfasst, welche die Anlage nutzen.

	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 Berichtssegmenten übereinstimmen. Bei Consumer Health ist jede Division eine eigene geldflussgenerierende Einheit. 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 Produkt-handelsnamen dar.

Marketing-Know-how stellt den Wert des durch die Akquisition von Alcon erworbenen Know-hows in der Vermarktung und dem Vertrieb chirurgischer Geräte dar.

Technologien stellen identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen dar, von dem im Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozess Gebrauch gemacht wird.

Bedeutende Investitionen in intern entwickelte und erworbene Software werden in der Kategorie „Übrige immaterielle Vermögenswerte“ aktiviert und abgeschrieben, sobald sie 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 ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald Anzeichen vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Der Markenname Alcon wird nicht abgeschrieben, sondern jährlich auf Werthaltigkeit hin 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 Abschreibung und eventuelle 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 Wertminderung hin überprüft. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung in der Position „Forschung & Entwicklung“ ausgewiesen. Sobald ein als ein erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt marktreif ist, wird es in die oben erwähnte Kategorie „Vermarktete Produkte“ übertragen.

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

WERTMINDERUNGEN AUF GOODWILL, IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

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 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
- Stilllegung von Produktionsanlagen und Änderungen in der geplanten Nutzung von Sachanlagen
- verwendeter Steuersatz
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)
- verwendeter Diskontierungssatz.

Für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen mit begrenzter Nutzungsdauer prognostiziert Novartis üblicherweise die Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg. Der Bewertung des Goodwills und des Markennamens Alcon legt Novartis gewöhnlich den Fünfjahresplan des Managements zugrunde und ermittelt einen Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums

unter Anwendung einer Umsatzzuwachsrate in Höhe der Inflation oder darunter. 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 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 ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften von Novartis werden immer dann einem Wertminderungstest unterzogen, 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 ein Wertminderungstest 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 als „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ erfasst.

FLÜSSIGE MITTEL, WERTSCHRIFTEN, 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.

Die Gruppe definiert „Wertschriften“ als diejenigen finanziellen Positionen, die von der Corporate-Treasury-Aktivität 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 Finanzanlagen 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 Finanzanlagen erfolgt zum beizulegenden Zeitwert am Handelstag. Notierte Wertschriften werden an jedem Bilanzstichtag auf Basis der aktuellen Marktpreise an den beizulegenden Zeitwert angepasst. Für nicht börsennotierte Beteiligungen, für die es keinen oder keinen aktiven Markt gibt, werden die beizulegenden Zeitwerte mithilfe von Bewertungsverfahren

ermittelt. Diese Verfahren basieren auf dem Vergleich der Daten von kürzlich erfolgten ähnlichen relevanten Transaktionen, wie zum Beispiel neuen Finanzierungsrunden oder Teilverkäufen, auf vergleichbaren anderen Finanzinstrumenten, auf einer Analyse der diskontierten Geldflüsse oder auf anderen Bewertungsverfahren, die vor allem beobachtbare Marktdaten nutzen.

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 Corporate-Treasury-Aktivität 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 Wertminderung hin 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 Corporate-Treasury-Aktivität des Konzerns verwaltet werden, werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung sofort unter „Übriger Finanzertrag und -aufwand“ erfasst, Wertminderungen auf alle anderen Aktien und anderen Fondsanlagen unter „Übrige Aufwendungen“ oder „Übrige Erträge“.

Übrige langfristige finanzielle Vermögenswerte, einschliesslich Darlehen, werden entweder zu fortgeführten Anschaffungskosten, welche 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.

Der Konzern nutzt derivative Finanzinstrumente zu Sicherungszwecken, um die Volatilität der Konzernperformance aufgrund verschiedener Geschäftsrisiken zu reduzieren, denen er ausgesetzt sein kann. Daher setzt der Konzern bestimmte derivative Finanzinstrumente ein, die wirtschaftlich und im Rahmen der Konzernstra-

ategie 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 des Konzerns zielt darauf ab, das Währungs- und Zinsrisiko von Positionen zu mindern, die vertraglich vereinbart sind, und das Risiko ausgewählter erwarteter Transaktionen teilweise abzusichern. Das Umrechnungsrisiko 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) und 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. Sie 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 oder finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsausfälle bzw. Zahlungsverzug eintreten. Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden in der Position „Marketing & Verkauf“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RECHTSFÄLLE UND UMWELTSANIERUNGEN

Konzerngesellschaften sind von Eventualverbindlichkeiten betroffen, die sich im Rahmen ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit ergeben, beispielsweise von Patentstreitigkeiten, Umweltsanierungsverpflichtungen und anderen produktbezogenen und handelsrechtlichen Streitigkeiten, Verfahren und staatlichen Ermittlungen. Rückstellungen werden gebildet, sofern zum wahrscheinlichen Ausgang (einschliesslich der entsprechenden Gebühren und Aufwendungen) von Rechtsfällen oder sonstigen Streitigkeiten, in die die Konzerngesellschaft verwickelt ist, eine verlässliche Schätzung möglich ist. 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 sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

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. Sie 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 erfasst. Die Auswirkung der Verringerung der Diskontierung im Zeitverlauf wird unter „Zinsaufwand“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Erwirbt Novartis Vermögenswerte ausserhalb eines Unternehmenszusammenschlusses, werden bedingte Gegenleistungen als Kosten der entsprechenden Vermögenswerte erfasst, jedoch erst wenn sie unbedingt werden.

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 Dienstzeitaufwand für diese Pläne wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden aus-

gewiesen. Der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen und der Zinsaufwand werden dagegen als „Übrige Erträge“ oder „Übrige Aufwendungen“ erfasst.

Der Einfluss von Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen und von erfahrungsbedingten Anpassungen auf den Wert von Planvermögen und Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen wird sofort in der konsolidierten Bilanz erfasst. Dies führt zu einer entsprechenden Bewegung in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung.

EIGENE AKTIEN

Eigene Aktien werden vom konsolidierten Aktienkapital zu ihrem Nominalwert von CHF 0,50 pro Aktie in Abzug gebracht. Differenzen zwischen diesem Betrag 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 Realisierung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen. Bei chirurgischen Geräten ist dies der Fall, wenn nach der Installation die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen übergehen und gegebenenfalls die erforderliche Schulung abgeschlossen ist. Wenn Produkte auf Wunsch des Kunden gelagert werden, wird der Umsatz erst erfasst, wenn die Produkte von dem Kunden geprüft und abgenommen wurden, bei Verfall der Produkte kein Recht auf Rückgabe oder Wiederauffüllung besteht und die Lagerkosten von dem Kunden zu normalen Geschäftsbedingungen bezahlt werden.

Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Regierungsbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der 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 („Pay for Performance“) werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes als Umsatzreduktion erfasst. Die Rück-

stellungen berechnen sich auf Basis von Erfahrungswerten und klinischen Studien 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. Rückvergütungen auf vom Grosshändler gehaltene Vorräte bei Herabsetzung des Rechnungs- oder vertraglichen Preises werden den Kunden auf Basis der bestehenden Lagerbestände zum Zeitpunkt der Herabsetzung gewährt oder, wenn die Preissenkung absehbar ist, zum Zeitpunkt des Verkaufs. In Fällen, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat oder auf andere Art und Weise eine verlässliche Schätzung der erwarteten Retouren vornehmen kann, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Deren Ermittlung basiert auf dem erwarteten Retourenanteil, der auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung anderer relevanter Faktoren bestimmt und auf die 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 auf den aktuellen Wert angepasst. Die Rückstellungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass bei der Bestimmung des Einflusses der Erlösminderungen ein gewisser Ermessensspielraum besteht.

ANDERE ERLÖSE

Lizenzentnahmen werden unter „Andere Erlöse“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen und im Einklang mit den einschlägigen Vereinbarungen periodengerecht abgegrenzt.

FORSCHUNG UND 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 für Auftragsforschung und -entwicklung, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöht, z.B. Zahlungen

an Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen, 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.

1. WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden in die Position „Vermarktete Produkte“ übertragen, sobald das betreffende Projekt fertig entwickelt ist, und 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

Der beizulegende Zeitwert der Aktien, gesperrten Aktien, gesperrten Aktieneinheiten (RSUs) und American Depositary Shares (ADSs) von Novartis sowie der beizulegende Zeitwert entsprechender Novartis Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist erfasst. Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen. Bezüglich der Verfallsrate aufgrund nicht erfüllter Ausübungsbedingungen werden Annahmen getroffen, die über die Sperrfrist hinweg angepasst werden, sodass an deren Ende nur der Aufwand für die tatsächlich erdienten Ansprüche erfasst worden ist. Verlässt ein Teilnehmender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, ADSs, RSUs und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen (zum Beispiel bei Reorganisationen und Veräusserungen) beschliessen.

Der beizulegende Zeitwert einer Option am Gewährungstag wird mithilfe eines Trinomialmodells berechnet. Die genaue Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig und bedarf Schätzungen in Bezug auf die im Modell verwendeten Faktoren. Diese wesentlichen Faktoren beziehen sich auf unsichere zukünftige Ereignisse, wie zum Beispiel die erwartete Dividendenrendite und die erwartete Volatilität des Aktienkurses. Die erwartete Volatilität wird anhand jener der börsennotierten Optionsscheine auf Novartis Aktien ermittelt, wobei – sofern keine gleichwertigen Optionsscheine vorhanden sind – eine Extrapolation in die Zukunft auf Basis historischer Volatilitäten vorgenommen wird. Die Aktien, gesperrten Aktien, RSUs und ADSs von Novartis werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet.

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. Dementsprechend erfolgt die Berechnung auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Gesellschaften, bei denen die Aufhebung der Differenz zeitlich gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass eine solche in absehbarer Zukunft nicht erfolgen wird. Darüber hinaus werden, insofern keine Ausschüttungen von Gewinnen vorgesehen sind, Quellensteuern und andere Steuern auf mögliche spätere Ausschüttungen nicht berücksichtigt, da die Gewinne in der Regel reinvestiert werden.

Die Schätzungen der Höhe laufender und latenter Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, beruhen auf den derzeit bekannten Tatsachen und Umständen. Die Steuererklärungen basieren auf Auslegungen der Steuergesetze und -verordnungen und enthalten Schätzungen, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten.

STAND DER ÜBERNAHME VON WICHTIGEN NEUEN ODER GEÄNDERTEN IFRS-STANDARDS ODER -INTERPRETATIONEN

Die folgenden neuen oder geänderten IFRS-Standards sind gemäss der Analyse von Novartis von Bedeutung für den Konzern. Sie wurden bisher noch nicht vorzeitig angewendet.

2009, 2010 und 2011 wurden Abschnitte von IFRS 9 *Finanzinstrumente* herausgegeben. Dieser Standard wird letztlich die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, die Absicherungsanforderungen sowie die Erfassung bestimmter Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts in der Konzernrechnung erheblich verändern. Bis jetzt sind nur neue Anforderungen in Bezug auf die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten und -verbindlichkeiten herausgegeben worden. Stichtag für die verpflichtende Anwendung der als Teil von IFRS 9 erlassenen Anforderungen ist der 1. Januar 2015 oder später. Eine vorzeitige Anwendung der Anforderungen ist erlaubt. Novartis hat jedoch ihre Untersuchung dieses Standards noch nicht ganz abgeschlossen und noch nicht über den Zeitpunkt der Einführung entschieden.

2011 wurde IAS 19 (revidiert) *Leistungen an Arbeitnehmer* herausgegeben, der ab 1. Januar 2013 angewendet werden muss. Für Novartis ist vor allem relevant, dass die Konzepte des erwarteten Ertrags aus dem Planvermögen und des Zinsaufwands auf den Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen als separate Komponenten des Vorsorgeaufwands ersetzt werden. An ihre Stelle tritt ein Konzept, nach dem der Zinsaufwand auf Basis des Nettoüberschusses/-defizits aus Vorsorgeverpflichtung und Planvermögen unter Anwendung eines Zinssatzes, der in der Regel den Markttrenditen hochwertiger Unternehmensanleihen in liquiden Märkten entspricht, berechnet wird. Hätte Novartis dieses Konzept bereits 2012 angewendet, hätte dies in der Konzernrechnung vor allem dazu geführt, dass das operative Ergebnis um rund USD 310 Millionen geringer ausgefallen wäre. Im Einklang mit dem Standard übernimmt Novartis den Standard per 1. Januar 2013 rückwirkend, indem sie ihre konsolidierte Erfolgsrechnung für 2012 anpasst.

Die folgenden zusätzlichen neuen Standards treten ebenfalls am 1. Januar 2013 in Kraft:

- IFRS 10 *Konzernabschlüsse*. Gemäss diesem Standard muss Novartis ein Beteiligungsunternehmen nach Erlangung der Beherrschung konsolidieren. Beherrscht wird ein Beteiligungsunternehmen, wenn der Anleger schwankenden Renditen aus seinem Engagement mit dem Beteiligungsunternehmen ausgesetzt ist bzw. Anrechte darauf hat sowie die Fähigkeit besitzt, diese Renditen mittels seines beherrschenden Einflusses auf das Beteiligungsunternehmen zu steuern.
- IFRS 11 *Gemeinsame Vereinbarungen*. Gemäss diesem Standard muss Novartis gemeinsame Vereinbarungen entweder als gemeinschaftliche Tätigkeiten ausweisen, bei denen die Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen beteiligungsproportional bilanziert werden, oder als Joint Ventures, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) zu bilanzieren sind.
- IFRS 12 *Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen*. Dieser Standard regelt die Darstellungspflichten für Konzerngesellschaften, assoziierte Unternehmen, Joint Ventures, strukturierte Gesellschaften und nicht konsolidierte strukturierte Gesellschaften.
- IFRS 13 *Bemessung des beizulegenden Zeitwerts*. Dieser Standard führt eine Hierarchie des beizulegenden Zeitwerts sowie weitere Darstellungspflichten ein und schreibt vor, dass der beizulegende Zeitwert von Verbindlichkeiten auf der Annahme zu basieren hat, dass die Verbindlichkeit an eine andere Partei übertragen wird. Zudem müssen für aktiv an den Märkten gehandelte Finanzanlagen und -verbindlichkeiten keine Geld- und Briefkurse mehr verwendet werden.

Novartis ist zu dem Ergebnis gekommen, dass bei der Einführung am 1. Januar 2013 keiner dieser neuen Standards einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben wird.

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN

In den Jahren 2012 und 2011 wurden die im Folgenden beschriebenen Akquisitionen, Unternehmenszusammenschlüsse oder anderen bedeutenden Transaktionen durchgeführt. Weitere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Transaktionen auf die Konzernrechnung können der Erläuterung 24 entnommen werden.

BEDEUTENDE TRANSAKTION 2012

Sandoz – Akquisition von Fougera Pharmaceuticals, Inc.

Am 20. Juli 2012 schloss Sandoz die 100%ige Übernahme von Fougera Pharmaceuticals, Inc. ab. Der Kaufpreis für das im Bereich Generika für Spezialitätendermatologie tätige Unternehmen mit Sitz in Melville, New York, USA, betrug USD 1,5 Milliarden in bar. Durch die Akquisition von Fougera Pharmaceuticals, Inc. erschliesst sich Sandoz eine weitere starke weltweite Wachstumsplattform. Fougera verfügt über umfangreiches Know-how in der Entwicklung und Herstellung von dermatologischen Produkten und beschäftigt rund 700 Mitarbeitende.

Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 0,6 Milliarden (ohne übernommene Barmittel) und ein Goodwill von USD 0,9 Milliarden. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2011

Vollständige Übernahme von Alcon und Fusion

Am 8. April 2011 genehmigte eine ausserordentliche Generalversammlung der Aktionäre von Novartis die Fusion von Alcon, Inc. mit der Novartis AG und damit die Schaffung der Division Alcon, des fünften Berichtsegments des strategisch diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis. Darüber hinaus genehmigte die aus-

serordentliche Generalversammlung die Ausgabe von 108 Millionen neuen Aktien. Die Aktionäre von Alcon erhielten für jede Alcon Aktie 2,9228 Novartis Aktien (einschliesslich der Dividendenanpassung) sowie USD 8,20 in bar, was einer Gegenleistung von insgesamt USD 168,00 pro Aktie entsprach.

2011, vor der Fusion am 8. April, erwarb Novartis 4,8% der nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. für USD 2,4 Milliarden. Der Abschluss der Übernahme der ausstehenden 18,6% von Alcon, Inc. am 8. April 2011 und die anschliessende Fusion führten zur Ausgabe von Novartis Aktien zu einem beizulegenden Zeitwert von USD 9,2 Milliarden und einer Barzahlung von USD 0,5 Milliarden an die Aktionäre von Alcon, Inc.

Die Differenz zwischen dem Umtauschwert für die Fusion im Jahr 2011 und dem erfassten Wert der nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. hatte zusammen mit den fusionsbedingten Transaktionskosten eine Verringerung des konsolidierten Eigenkapitals von Novartis um USD 5,7 Milliarden zur Folge.

Pharmaceuticals – Übernahme von Genoptix, Inc.

Am 7. März 2011 schloss Novartis die Übernahme von 100% von Genoptix, Inc. für USD 458 Millionen in bar ab. Genoptix, Inc. ist ein spezialisiertes Laborunternehmen, das personalisierte Diagnoseleistungen für Hämatologen und Onkologen in den USA erbringt. Genoptix beschäftigte rund 500 Mitarbeitende.

Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 237 Millionen und ein Goodwill von USD 221 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme im Jahr 2011 hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2012 UND 2011

Die Berichtsegmente werden im Einklang mit der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungssträger des Unternehmens (Chief Operating Decision Maker), nämlich die Geschäftsleitung von Novartis, dargestellt. Diese ist für die Verteilung der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung der Berichtsegmente verantwortlich.

Die Geschäfte von Novartis sind weltweit operativ in fünf Berichtsegmente unterteilt: Pharmaceuticals, Alcon, Sandoz, Vaccines and Diagnostics und Consumer Health. Über die Aktivitäten der Einheit Corporate wird separat berichtet. Mit Ausnahme von Consumer Health spiegeln diese Segmente die interne Manage-

mentstruktur von Novartis wider. Die Segmente – einschliesslich der beiden Divisionen des Segments Consumer Health – werden separat geführt, weil die Produkte, die sie erforschen, entwickeln, herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich die verwendeten Marketingstrategien dementsprechend unterscheiden. Das Segment Consumer Health umfasst zwei Divisionen, die ebenfalls getrennt geführt werden. Allerdings erreicht keine der beiden Divisionen ein für den Konzern wesentliches Ausmass, weshalb kein separater Ausweis als Berichtsegment erfolgt. Die Berichtsegmente werden im Folgenden erläutert.

BERICHTSSEGMENTE

Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von patentierten verschreibungspflichtigen Arzneimitteln in den folgenden Geschäftsbereichen: Onkologie, Allgemeinmedizin (bestehend aus allgemeinmedizinischen Medikamenten und etablierten Produkten) sowie Spezialmedizin (bestehend aus Augenheilkunde, Neurologie, integrierter Krankenhausversorgung und Medikamenten zur Spezialversorgung). Novartis Oncology ist als Geschäftseinheit organisiert, die global für die Entwicklung und Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist. Da Novartis Oncology hinsichtlich ihrer langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, ihrer Kunden, Forschung, Entwicklung und Produktion, ihres Vertriebs sowie ihres regulatorischen Umfelds über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

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 Augenkrankungen sowie rezeptfreie Augenmedikamente. Im Bereich Vision Care entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Alcon Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel.

Sandoz entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika sowie Oncology Injectables tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie der Vermarktung von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente an Dritte. Im Bereich Antiinfektiva produziert Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als Biosimilars bzw. biologische Nachfolgeprodukte bekannt) und stellt für andere Unternehmen biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert und vermarktet Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt. Sandoz Ophthalmics

wurde im Rahmen der Integration von Falcon, der Generikadivision von Alcon, geschaffen und entwickelt, produziert und vermarktet generische Augenheilmittel und Otologika. Ausserdem baute Sandoz seine Präsenz im Bereich der Atemwegserkrankungen durch den Erwerb von Oriol Therapeutics im Jahr 2010 und im Bereich der Dermatologie durch den Erwerb von Fougera Pharmaceuticals, Inc., einem in der Spezialität Dermatologie tätigen Unternehmen, im Jahr 2012 aus.

Vaccines and Diagnostics ist in zwei Tätigkeitsbereichen aktiv: Vaccines und Diagnostics. Vaccines erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft weltweit Humanimpfstoffe. Diagnostics erforscht, entwickelt, vertreibt und verkauft Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik.

Consumer Health umfasst 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.

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.

CORPORATE

Ertrag und Aufwand Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keinem Segment zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Vorsorgeverpflichtungen, Verpflichtungen zu Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden und Sponsorenverpflichtungen.

Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Segmente vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind daher hauptsächlich 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 2012 UND 2011 (FORTSETZUNG)

(In Mio. USD)	Pharmaceuticals		Alcon	
	2012	2011	2012	2011
Nettoumsatz mit Dritten	32 153	32 508	10 225	9 958
Umsatz mit anderen Segmenten	277	244	56	22
Nettoumsatz der Segmente	32 430	32 752	10 281	9 980
Andere Erlöse	471	453	53	43
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 6 578	- 6 573	- 4 618	- 4 566
Bruttoergebnis	26 323	26 632	5 716	5 457
Marketing & Verkauf	- 8 568	- 8 929	- 2 462	- 2 537
Forschung & Entwicklung	- 6 918	- 7 232	- 975	- 892
Administration & allgemeine Kosten	- 1 061	- 1 047	- 510	- 509
Übrige Erträge	577	697	49	262
Übrige Aufwendungen	- 755	- 1 825	- 353	- 309
Operatives Ergebnis	9 598	8 296	1 465	1 472
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 2	- 3	16	
Zinsaufwand				
Übriger Finanzertrag und -aufwand				
Gewinn vor Steuern				
Steuern				
Reingewinn Konzern				
<i>Zuzurechnen:</i>				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>				
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>				
Enthalten im Reingewinn:				
Zinsertrag				
Abschreibungen auf Sachanlagen	- 825	- 870	- 305	- 306
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 324	- 423	- 1 926	- 1 928
Wertminderungen auf Sachanlagen	- 25	- 403		- 5
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 211	- 552	- 17	- 20
Wertminderungen auf Finanzanlagen	- 2	- 30		- 4
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	- 190	- 265	- 23	- 74
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis und Alcon Aktienpläne	- 641	- 648	- 113	- 113
Total Vermögenswerte	24 956	24 111	45 166	46 065
Total Verbindlichkeiten	- 10 673	- 10 415	- 2 578	- 2 273
Total Eigenkapital	14 283	13 696	42 588	43 792
Nettoschulden				
Nettobetriebsvermögen	14 283	13 696	42 588	43 792
Enthalten in Total Vermögenswerte und Total Verbindlichkeiten:				
Total Sachanlagen	8 723	8 071	2 274	2 056
Zugang von Sachanlagen ¹	1 334	1 041	529	354
Total Goodwill und immaterielle Vermögenswerte	6 056	6 244	38 913	40 542
Zugang von Goodwill und immateriellen Vermögenswerten ¹	165	219	130	80
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1	3		18
Zugang von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften		5		3
Flüssige Mittel, Wertschriften und derivative Finanzinstrumente				
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente				
Laufende Ertragssteuern und latente Steuerschulden				

¹ Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

Sandoz		Vaccines and Diagnostics		Consumer Health		Corporate (inkl. Eliminationen)		Total Konzern	
2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
8 702	9 473	1 858	1 996	3 735	4 631			56 673	58 566
279	319	44	73	18	15	-674	-673		
8 981	9 792	1 902	2 069	3 753	4 646	- 674	- 673	56 673	58 566
12	9	331	295	26	24	-5	-15	888	809
-5 126	-5 445	-1 478	-1 410	-1 729	-1 735	773	746	-18 756	-18 983
3 867	4 356	755	954	2 050	2 935	94	58	38 805	40 392
-1 561	-1 591	-324	-363	-1 442	-1 674	4	15	-14 353	-15 079
-695	-640	-453	-523	-291	-296			-9 332	-9 583
-350	-369	-136	-150	-271	-291	-609	-604	-2 937	-2 970
74	88	23	18	75	91	389	198	1 187	1 354
-244	-422	-115	-185	-73	-38	-319	-337	-1 859	-3 116
1 091	1 422	- 250	- 249	48	727	- 441	- 670	11 511	10 998
5	4	3	2			530	525	552	528
								-724	-751
								-96	-2
								11 243	10 773
								-1 625	-1 528
								9 618	9 245
								9 505	9 113
								113	132
								50	62
-287	-303	-135	-115	-47	-50	-105	-84	-1 704	-1 728
-368	-383	-215	-231	-57	-59	-4	-4	-2 894	-3 028
-3	-1	-6	-2	-3	-2	-2		-39	-413
-43	-25	-5	-8	-7	-14			-283	-619
		-1	-135			-31	-23	-34	-192
-28		-4		-24	-7	-12		-281	-346
-41	-33	-37	-38	-45	-61	-126	-122	-1 003	-1 015
19 938	17 965	5 713	5 764	2 644	2 684	25 799	20 907	124 216	117 496
-3 208	-2 742	-736	-697	-883	-960	-36 919	-34 469	-54 997	-51 556
16 730	15 223	4 977	5 067	1 761	1 724	- 11 120	- 13 562	69 219	65 940
						11 607	15 154	11 607	15 154
16 730	15 223	4 977	5 067	1 761	1 724	487	1 592	80 826	81 094
3 103	2 824	1 581	1 535	457	431	801	710	16 939	15 627
462	335	165	192	76	74	188	190	2 754	2 186
12 881	11 356	2 724	2 883	829	867	18	20	61 421	61 912
22	24	33	6	24	4	6	3	380	336
22	18	2	4			8 815	8 579	8 840	8 622
						36	24	36	32
						8 119	5 075	8 119	5 075
						19 726	20 229	19 726	20 229
						9 356	8 467	9 356	8 467

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2012 UND 2011 (FORTSETZUNG)

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Konzerngrössen für die Berichtsperiode, die am 31. Dezember 2012 bzw. 2011 endete:

Land	Nettoumsatz ¹				Total ausgewählte langfristige Vermögenswerte ²				
	Mio. USD	2012	%	2011	%	2012	%	2011	%
Schweiz		706	1	726	1	37 579	43	38 827	45
USA		18 592	33	19 225	33	31 559	36	30 061	35
Deutschland		3 797	7	4 362	7	4 242	5	4 214	5
Japan		5 361	9	5 281	9	188		204	
Frankreich		2 709	5	2 848	5	301		299	
Übrige		25 508	45	26 124	45	13 331	16	12 556	15
Konzern		56 673	100	58 566	100	87 200	100	86 161	100
Europa		19 708	35	21 507	37	50 566	58	51 101	59
Amerika		24 029	42	24 705	42	34 611	40	33 211	39
Asien/Afrika/Australasien		12 936	23	12 354	21	2 023	2	1 849	2
Konzern		56 673	100	58 566	100	87 200	100	86 161	100

¹Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

²Total Sachanlagen, Goodwill, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften.

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfallen etwa 10% und auf den zweit- und den drittgrössten 9% und 8% des Nettoumsatzes (2011: 9%, 7% und 7%). In beiden Jahren machte kein anderer Kunde 4% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf genau diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2012 entfielen auf sie 8%, 7% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (2011: 10%, 6% und 6%).

NETTOUMSATZ VON PHARMACEUTICALS NACH GESCHÄFTSBEREICHEN

Geschäftsbereiche

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung USD %
Allgemeinmedizin			
Medikamente gegen Bluthochdruck			
<i>Diovan</i>	4 417	5 665	-22
<i>Exforge</i>	1 352	1 209	12
Zwischentotal Valsartan Gruppe	5 769	6 874	-16
<i>Rasilez/Tekturna</i>	383	557	-31
Zwischentotal Bluthochdruck	6 152	7 431	-17
<i>Galvus</i>	910	677	34
<i>Onbrez Breezhaler/Arcapta Neohaler</i>	134	103	30
Übrige	3	0	n.a.
Total strategische Produkte	7 199	8 211	-12
Etablierte Produkte	1 532	1 795	-15
Total Produkte Allgemeinmedizin	8 731	10 006	-13
Onkologie			
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 675	4 659	0
<i>Tasigna</i>	998	716	39
Zwischentotal Geschäftsbereich Bcr-Abl	5 673	5 375	6
<i>Sandostatin</i>	1 512	1 443	5
<i>Zometa</i>	1 288	1 487	-13
<i>Exjade</i>	870	850	2
<i>Votubia/Afinitor</i>	797	443	80
<i>Femara</i>	438	911	-52
Übrige	173	163	6
Total Produkte Onkologie	10 751	10 672	1
Spezialmedizin – Neurologie			
<i>Gilenya</i>	1 195	494	142
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	1 050	1 067	-2
<i>Comtan/Stalevo</i>	530	614	-14
<i>Extavia</i>	159	154	3
Übrige (inklusive <i>Fanapt</i>)	62	46	35
Total strategische Produkte	2 996	2 375	26
Etablierte Produkte	483	547	-12
Total Produkte Neurologie	3 479	2 922	19

Geschäftsbereiche

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	Veränderung USD %
Spezialmedizin – Augenheilmittel			
<i>Lucentis</i>	2 398	2 050	17
Übrige	88	113	-22
Total Produkte Augenheilmittel	2 486	2 163	15
Spezialmedizin – integrierte Krankenhausversorgung¹			
<i>Neoral/Sandimmun</i>	821	903	-9
<i>Myfortic</i>	579	518	12
<i>Certican/Zortress</i>	210	187	12
<i>Ilaris</i>	72	48	50
Übrige	398	363	10
Total strategische Produkte	2 080	2 019	3
Everolimus Stent	256	256	0
Etablierte Produkte	1 160	1 220	-5
Total Produkte integrierte Krankenhausversorgung	3 496	3 495	0
Spezialmedizin – Spezialversorgung			
<i>Xolair</i>	504	478	5
<i>TOBI</i>	317	296	7
Total Produkte Spezialversorgung	821	774	6
Weitere Produkte			
<i>Voltaren</i> (ohne OTC)	759	794	-4
<i>Ritalin/Focalin</i>	554	550	1
<i>Tegretol</i>	348	364	-4
<i>Trileptal</i>	279	263	6
<i>Foradil</i>	240	312	-23
Übrige	209	193	8
Total weitere Produkte	2 389	2 476	-4
Total strategische Produkte	26 333	26 214	0
Total etablierte und weitere Produkte	5 820	6 294	-8
Total Nettoumsatz Division	32 153	32 508	-1

¹Inklusive Transplantation.
n.a. = nicht anwendbar

Das Produktportfolio anderer Segmente ist breit gestreut. 2012 und 2011 hatte keines der Produkte oder Produktsortimente einen Anteil von mehr als 5% am Nettoumsatz des Konzerns.

4. ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Novartis hält eine wesentliche Beteiligung an der Roche Holding AG (Roche) und bestimmte andere kleinere Beteiligungen, die als assoziierte Gesellschaften bilanziert werden.

	Buchwert		Einfluss auf den Reingewinn	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	8 588	8 362	538	499
Übrige	252	260	14	29
Total	8 840	8 622	552	528

ROCHE HOLDING AG

Am 31. Dezember 2012 und 2011 betrug die Beteiligung des Konzerns an Roche 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,4% der am 31. Dezember 2012 und 2011 ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheinen von Roche entspricht.

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 2013 berichtet.

Die folgende Tabelle zeigt zusammengefasste Finanzinformationen von Roche per 31. Dezember 2011 und per 30. Juni 2012, da für das gesamte Geschäftsjahr 2012 noch keine Daten vorliegen:

	Vermögenswerte Mrd. CHF	Verbindlichkeiten Mrd. CHF	Umsatz Mrd. CHF	Reingewinn Mrd. CHF
31. Dezember 2011	61,6	47,1	44,1	9,5
30. Juni 2012	59,6	47,5	23,3	4,4

Eine Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Erwerbs der Beteiligung. Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2012 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten Nettovermögen von Roche	2 753
Anteil von Novartis an den neu bewerteten immateriellen Vermögenswerten	1 730
Impliziter Novartis Goodwill	3 112
Aktueller Wert des Anteils am identifizierbaren Nettovermögen und Goodwill	7 595
Kumulierte Anpassungen aufgrund Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen abzüglich erhaltener Dividenden	993
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2012	8 588

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus vermarkteten Produkten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2012 und 2011 wirkt sich wie folgt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung aus:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode ¹	691	661
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 45 Millionen (2011: USD 47 Millionen)	- 153	- 162
Einfluss auf den Reingewinn	538	499

¹ Enthält den Anteil von Novartis von USD 50 Millionen am Restrukturierungsaufwand von Roche im Jahr 2012; 2011 enthält USD 41 Millionen Restrukturierungsaufwand für 2010, der von Roche nach der Veröffentlichung der Konzernrechnung von Novartis für das Jahr 2010 publiziert wurde.

Am 31. Dezember 2012 betrug der börsennotierte Marktwert des Anteils von Novartis an Roche (Reuters-Symbol: RO.S) USD 10,9 Milliarden (2011: USD 9,5 Milliarden).

5. ZINSAUFWAND UND ÜBRIGER FINANZAUFWAND

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Zinsaufwand	- 655	- 699
Aufwand aufgrund Diskontierung langfristiger Verbindlichkeiten	- 69	- 52
Total Zinsaufwand	- 724	- 751
Zinsertrag	50	62
Dividendenertrag	1	1
Nettokapital(-verluste)/-gewinne auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 6	2
Nettokapitalgewinne/(-verluste) auf flüssigen Mitteln	47	- 124
Ertrag aus Termingeschäften und Optionen	86	192
Aufwand für Termingeschäfte und Optionen	- 129	- 67
Wertminderungen auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften		- 3
Übriger Finanzaufwand	- 20	- 19
Monetärer Verlust aus der Rechnungslegung für Hochinflation	- 19	- 19
Währungsergebnis, netto	- 106	- 27
Total übriger Finanzertrag/(-aufwand)	- 96	- 2

6. STEUERN

GEWINN VOR STEUERN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Schweiz	5 277	2 993
Ausland	5 966	7 780
Total Gewinn vor Steuern	11 243	10 773

LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Schweiz	- 530	- 488
Ausland	- 1 806	- 2 182
Total Aufwand laufende Ertragssteuern	- 2 336	- 2 670
Schweiz	220	161
Ausland	491	981
Total latenter Steuerertrag	711	1 142
Total Ertragssteueraufwand	- 1 625	- 1 528

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:

	2012 %	2011 %
Erwarteter Steuersatz	13,7	15,5
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	2,9	2,5
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	- 0,1	- 0,1
Auswirkungen von zu reduzierten Sätzen versteuertem Ertrag	- 0,3	
Auswirkungen von Steuergutschriften	- 1,7	- 2,4
Auswirkungen von 2017 auslaufenden Steuervorteilen	- 0,8	- 0,7
Auswirkungen von Abschreibungen auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften		- 0,5
Vorjahres- und übrige Positionen	0,8	- 0,1
Effektiver Steuersatz	14,5	14,2

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2012 und 2011 um USD 11 Millionen bzw. USD 6 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.

	2012	2011
Unverwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 418	2 382
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 505	9 113
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,93	3,83

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 verwässern- den Optionen auf ausgegebene Novartis Aktien erfolgt.

	2012	2011
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 418	2 382
Anpassung um in der Erdienung befindliche gesperrte Aktieneinheiten und Verwässerungseffekt von Aktienoptionen (in Mio.)	27	31
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio.)	2 445	2 413
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 505	9 113
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	3,89	3,78

Optionen auf 77,2 Millionen Aktien (2011: 78,0 Millionen) wurden von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausge- nommen, da sie keinen Verwässerungseffekt aufweisen.

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDierten GESAMTERGEBNISRECHNUNG

Die konsolidierte Gesamtergebnisrechnung enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und alle weiteren in der konsoli- dierten Bilanz erfassten Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen werden. Diese enthalten Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizule- genden Zeitwert, versicherungsmathematische Gewinne oder Ver- luste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden, Neube-

wertungen ursprünglich gehaltener Beteiligungen (bis zur Ände- rung des betreffenden Bilanzierungsstandards am 31. Dezember 2009) sowie Währungsumrechnungsdifferenzen nach Abzug der Steuern. Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Wech- selkurs- und Zinssatzänderungen vom Management nicht beein- flusst 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 Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Versicherungs- mathematische Verluste aus leistungsorien- tierten Vor- sorgeplänen Mio. USD	Neubewertung ursprünglich gehaltener Anteile Mio. USD	Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Total Wert- anpassungen Mio. USD
Wertanpassungen per 1. Januar 2011	158	- 182	- 3 238	685	3 669	1 092
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	- 21	41				20
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			- 1 429			- 1 429
Währungsumrechnungsdifferenzen					- 534	- 534
Total Wertanpassungen 2011	- 21	41	- 1 429		- 534	- 1 943
Wertanpassungen per 31. Dezember 2011	137	- 141	- 4 667	685	3 135	- 851
Anpassungen von Finanzinstrumenten an deren beizulegenden Zeitwert	75	41				116
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			- 1 811			- 1 811
Währungsumrechnungsdifferenzen					809	809
Total Wertanpassungen 2012	75	41	- 1 811		809	- 886
Wertanpassungen per 31. Dezember 2012	212	- 100	- 6 478	685	3 944	- 1 737

8.1) Die Anpassungen der beizulegenden Zeitwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2012 und 2011 wie folgt zusammen:

	Anpassungen von Wertschriften an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Anpassungen von Absiche- rungen von Zahlungs- strömen an beizulegenden Zeitwert Mio. USD	Total Mio. USD
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2012	137	- 141	- 4
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	20		20
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	41		41
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	5		5
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettoverluste/(-gewinne):			
– verkaufte Wertschriften	3		3
– übrige verkaufte Finanzanlagen	- 19		- 19
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Finanzanlagen	35		35
Latente Steuern auf obige Positionen	- 10	- 3	- 13
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode	75	41	116
Zuzurechnen:			
Aktionären der Novartis AG	75	41	116
Nicht beherrschenden Anteilen			
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2012	212	- 100	112

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
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 1. Januar 2011	157	- 182	- 25
Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	– 32		– 32
– zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen	– 141		– 141
– Veränderungen des Gesamtergebnisses assoziierter Gesellschaften	– 8		– 8
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Netto(-gewinne):			
– verkaufte Wertschriften	– 13		– 13
– übrige verkaufte Finanzanlagen	– 13		– 13
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	192		192
Latente Steuern auf obige Positionen	– 5	– 3	– 8
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert während der Berichtsperiode	- 20	41	21
Zuzurechnen:			
– Aktionären der Novartis AG	– 21	41	20
– Nicht beherrschenden Anteilen	1		1
Anpassungen an beizulegenden Zeitwert per 31. Dezember 2011	137	- 141	- 4

8.2) Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	– 2 371	– 1 876
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	27	– 55
Steuern auf obige Positionen	533	510
Total nach Steuern	- 1 811	- 1 421
Zuzurechnen:		
– Aktionären der Novartis AG	– 1 811	– 1 429
– Nicht beherrschenden Anteilen		8

8.3) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG. Der Anteil des Konzerns an den Veränderungen im 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 107 Millionen (2011: Ertrag von USD 1 Million).

8.4) Aufgrund der Liquidation einer Konzerngesellschaft wurde im Jahr 2012 ein Gewinn von USD 6 Millionen (2011: null) aus den kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in das Finanzergebnis umgebucht.

9. VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

9.1) Die Generalversammlung 2012 hatte eine Dividende von CHF 2,25 pro Aktie genehmigt, was insgesamt zu einer Zahlung in Höhe von USD 6,0 Milliarden im Jahr 2012 führte (2011: Dividende von CHF 2,20 pro Aktie bzw. Zahlung in Höhe von USD 5,4 Milliarden). Der für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehende Betrag basiert auf dem zur Ausschüttung verfügbaren Bilanzgewinn der Novartis AG und wird im Einklang mit den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts festgelegt.

9.2) Im Jahr 2012 wurden netto 3,4 Millionen Aktien abgegeben, was zu einer Reduktion des Eigenkapitals um USD 89 Millionen führte (2011: 54,7 Millionen für USD 3,5 Milliarden). Über die erste Handelslinie der SIX Swiss Exchange wurden 2012 insgesamt 4,6 Millionen Aktien für USD 240 Millionen mit der Absicht erworben, sie als eigene Aktien zu behalten (2011: USD 20,4 Millionen Aktien für USD 1,1 Milliarden). Ausserdem wurden 6,3 Millionen Aktien über die erste Handelslinie für USD 295 Millionen verkauft (2011: null). Zusätzlich wurden von den Mitarbeitenden für USD 265 Millionen 4,0 Millionen Aktien zurückgekauft. 5,7 Millionen Aktien im Wert von USD 121 Millionen wurden aufgrund der Ausübung von Mitarbeiteroptionen ausgegeben, deren Ausübungspreis im Jahr 2012 deutlich unter dem Marktpreis der Novartis Aktie zum Zeitpunkt der Ausübung lag (2011: 5,1 Millionen Aktien im Wert von USD 31 Millionen). Im Jahr 2011 wurden 39,4 Millionen zusätzliche Aktien für USD 2,4 Milliarden über die zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange mit der Absicht erworben, sie zu annullieren.

9.3) Im Jahr 2012 wurden insgesamt 39,4 Millionen Aktien annulliert. Diese Aktien waren 2011 über die zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zurückgekauft worden.

9.4) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird über ihre Sperrfrist hinweg der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Wert der gewährten Aktien und Optionen, einschliesslich der darauf entfallenden Steuern, wird über die betreffende Sperrfrist hinweg dem konsolidierten Eigenkapital gutgeschrieben. Im Jahr 2012 wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütung 10,6 Millionen Aktien an Mitarbeitende übertragen. Der daraus resultierende Aufwand belief sich auf USD 856 Millionen, einschliesslich eines Steuervorteils von USD 108 Millionen (2011: 7,2 Millionen Aktien im Gesamtbetrag von USD 806 Millionen, einschliesslich eines Steuervorteils von USD 44 Millionen).

9.5) Die Veränderung nicht beherrschender Anteile entsprach einer Verringerung um USD 82 Millionen (2011: Verringerung um USD 6,6 Milliarden aufgrund des Erwerbs der verbleibenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc.).

9.6) Die Differenz zwischen der von Novartis für den Erwerb der zusätzlichen nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. ausgetauschten Gegenleistung und dem Buchwert der entsprechenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. wurde im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Dies führte 2011 zu einer Verringerung des Eigenkapitals um USD 5,7 Milliarden.

9.7) Im Jahr 2011 wurden am 8. April insgesamt 164,7 Millionen Novartis Aktien mit einem beizulegenden Zeitwert von USD 9,2 Milliarden ausgetauscht, um die ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon, Inc. zu erwerben. Diese Aktien bestanden aus 108 Millionen neu ausgegebenen Aktien und 56,7 Millionen eigenen Aktien.

10. ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2012					
Anschaffungskosten					
1. Januar	831	11 429	2 164	15 511	29 935
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	10	76	12	28	126
Umgliederungen ¹	11	296	- 1 226	919	
Zugänge	5	105	2 117	527	2 754
Abgänge und Ausbuchungen ²	- 5	- 54	- 14	- 523	- 596
Währungsumrechnungsdifferenzen	15	177	60	301	553
31. Dezember	867	12 029	3 113	16 763	32 772
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 22	- 4 646	- 10	- 9 630	- 14 308
Abschreibungsaufwand	- 4	- 465		- 1 235	- 1 704
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²	2	35		462	499
Wertminderungen		- 20		- 19	- 39
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1	- 80		- 200	- 281
31. Dezember	- 25	- 5 176	- 10	- 10 622	- 15 833
Nettobuchwert per 31. Dezember	842	6 853	3 103	6 141	16 939
Versicherter Wert per 31. Dezember					37 405
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen					1
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					755

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

Dem Konzern wurden in den USA staatliche Zuwendungen zum Bau einer Produktionsanlage für Grippeimpfstoffe zugesprochen. Die Verträge umfassten eine Kostenrückerstattung von maximal USD 330 Millionen für Bautätigkeiten und Ausrüstung, wovon USD 240 Millionen bis zum 31. Dezember 2012 eingingen (2011: USD 223 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 Finanzierungskosten im Zusammenhang mit neuen Sachanlagen wurden aktiviert und beliefen sich 2012 auf USD 4 Millionen (2011: USD 1 Million).

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen und übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2011					
Anschaffungskosten					
1. Januar	827	10 674	2 327	15 129	28 957
Erwerb und Veräußerung konsolidierter Geschäfte	12	20		9	41
Umgliederungen ¹		888	-1 688	800	
Zugänge	2	105	1 616	463	2 186
Abgänge und Ausbuchungen ²	-3	-148	-21	-638	-810
Währungsumrechnungsdifferenzen	-7	-110	-70	-252	-439
31. Dezember	831	11 429	2 164	15 511	29 935
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-19	-4 318	-6	-8 774	-13 117
Abschreibungen auf veräußerten konsolidierten Geschäften		3		6	9
Umgliederungen ¹		-3		3	
Abschreibungsaufwand	-3	-438		-1 287	-1 728
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		117		575	692
Wertminderungen		-55	-4	-354	-413
Währungsumrechnungsdifferenzen		48		201	249
31. Dezember	-22	-4 646	-10	-9 630	-14 308
Nettobuchwert per 31. Dezember	809	6 783	2 154	5 881	15 627
Versicherter Wert per 31. Dezember					34 483
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasing-Verträgen					4
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					583

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

² Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

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
2012								
Anschaffungskosten								
1. Januar	30 451	3 091	2 980	6 681	23 040	5 960	1 222	42 974
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	1 026	173		371	521			1 065
Umgliederungen ¹		- 574			574			
Zugänge		175			136		69	380
Abgänge und Ausbuchungen ²		- 34			- 19		- 10	- 63
Währungsumrechnungsdifferenzen	128	26		27	160		22	235
31. Dezember	31 605	2 857	2 980	7 079	24 412	5 960	1 303	44 591
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 508	- 461		- 950	- 8 535	- 238	- 821	- 11 005
Umgliederungen ¹								
Abschreibungsaufwand				- 590	- 1 959	- 238	- 107	- 2 894
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ²		34			17		10	61
Wertminderungen		- 107			- 172		- 7	- 286
Auflösung von Wertminderungen		3						3
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 7	- 12		- 11	- 101		- 15	- 139
31. Dezember	- 515	- 543		- 1 551	- 10 750	- 476	- 940	- 14 260
Nettobuchwert per 31. Dezember	31 090	2 314	2 980	5 528	13 662	5 484	363	30 331

¹Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

²Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräußerungswert oder alternativen Nutzen haben.

AUFTEILUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung des Nettobuchwerts des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2012 auf die geldfluss-generierenden Einheiten ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Markenname Alcon Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
Pharmaceuticals	3 139	1 037		19	1 694		167	2 917
Alcon	17 776	650	2 980	4 400	7 584	5 484	39	21 137
Sandoz	8 740	613		911	2 610		7	4 141
Vaccines and Diagnostics	1 198	10		198	1 199		119	1 526
Consumer Health	230	3			575		21	599
Corporate	7	1					10	11
Total	31 090	2 314	2 980	5 528	13 662	5 484	363	30 331
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen		9			6			
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen		19			12			

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter 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
2011								
Anschaffungskosten								
1. Januar	30 261	4 627	2 980	6 699	22 740	5 960	1 135	44 141
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	303	7		3	101		1	112
Umgliederungen ¹		-255			260		-5	
Zugänge ²	69	122			43		102	267
Abgänge und Ausbuchungen ³	-48	-1 420			-19		-4	-1 443
Währungsumrechnungsdifferenzen	-134	10		-21	-85		-7	-103
31. Dezember	30 451	3 091	2 980	6 681	23 040	5 960	1 222	42 974
Abschreibungen kumuliert								
1. Januar	- 569	- 1 565		- 370	- 6 254		- 721	- 8 910
Abschreibungsaufwand				-589	-2 090	-238	-111	-3 028
Abschreibungen auf Abgängen und Ausbuchungen ³	48	1 420			19		4	1 443
Wertminderungen		-338			-287		-2	-627
Auflösung von Wertminderungen					8			8
Währungsumrechnungsdifferenzen	13	22		9	69		9	109
31. Dezember	- 508	- 461		- 950	- 8 535	- 238	- 821	- 11 005
Nettobuchwert per 31. Dezember	29 943	2 630	2 980	5 731	14 505	5 722	401	31 969

¹ Umgliederungen zwischen Anlagekategorien infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

² Zugänge zu Goodwill resultieren aus der abschliessenden Bilanzierung der Akquisition von Alcon, Inc.

³ Ausbuchungen von Vermögenswerten, die nicht mehr genutzt oder entwickelt werden und keinen signifikanten Veräusserungswert oder alternativen Nutzen haben.

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 %	Vaccines and Diagnostics %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	1,6	3	0 bis 2	0,5	0 bis 2
Diskontierungssatz (nach Steuern)	7	7	7	7	7

Im Jahr 2012 wurden Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 286 Millionen vorgenommen. Davon entfielen USD 211 Millionen auf die Division Pharmaceuticals und USD 75 Millionen auf alle anderen Divisionen.

Im Jahr 2011 waren Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 627 Millionen vorgenommen worden. Davon betrafen USD 552 Millionen die Division Pharmaceuticals, in der sich vor allem der erwartete Rückgang der Nachfrage nach *Rasilez/Tekturna* (Aliskiren) und die Einstellung der Entwicklungsprogramme für PRT128 (Elinogrel), SMC021 (orale Formulierung von Calcitonin), PTK796 und AGO178 (Agomelatin) bemerkbar machten. In den anderen Divisionen beliefen sich die Wertminderungen auf insgesamt USD 75 Millionen.

In der Berichtsperiode wurden im Vorjahr vorgenommene Wertminderungen in Höhe von USD 3 Millionen (2011: USD 8 Millionen) aufgelöst.

12. LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

	Sachanlagen Mio. USD	Immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Pensions- und andere Verpflich- tungen gegenüber Mitarbeitenden Mio. USD	Vorräte Mio. USD	Steuerliche Verlust- vorträge Mio. USD	Übrige Ver- mögenswerte, Abgrenzungen und Rück- stellungen Mio. USD	Wert- berichti- gungen Mio. USD	Total Mio. USD
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2012, brutto	157	234	1 576	2 020	201	2 221	- 32	6 377
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2012, brutto	- 947	- 5 168	- 373	- 225	- 13	- 555		- 7 281
Latente Steuern am 1. Januar 2012, netto	- 790	- 4 934	1 203	1 795	188	1 666	- 32	- 904
Am 1. Januar 2012	- 790	- 4 934	1 203	1 795	188	1 666	- 32	- 904
Der Erfolgsrechnung gutgeschrieben/(belastet)	16	347	- 27	464	12	- 100	- 1	711
Dem Eigenkapital gutgeschrieben						49		49
Dem übrigen Gesamtergebnis gutgeschrieben/(belastet)			533			- 11		522
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 3	- 326	29	- 6	5	71		- 230
Übrige Veränderungen	- 10	- 46	- 29	- 11	- 6	36	22	- 44
Latente Steuern am 31. Dezember 2012, netto	- 787	- 4 959	1 709	2 242	199	1 711	- 11	104
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2012, brutto	163	301	2 138	2 689	215	2 258	- 11	7 753
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2012, brutto	- 950	- 5 260	- 429	- 447	- 16	- 547		- 7 649
Latente Steuern am 31. Dezember 2012, netto	- 787	- 4 959	1 709	2 242	199	1 711	- 11	104
Bilanzpositionen nach Aufrechnung von latenten Steueransprüchen und -schulden innerhalb derselben Steuerjurisdiktion in Höhe von USD 363 Millionen:								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2012								7 390
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2012								- 7 286
Latente Steuern am 31. Dezember 2012, netto								104
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2011, brutto	131	251	1 086	1 792	241	2 007	- 19	5 489
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2011, brutto	- 951	- 5 689	- 409	- 253	- 10	- 626		- 7 938
Latente Steuern am 1. Januar 2011, netto	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Am 1. Januar 2011	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Der Erfolgsrechnung gutgeschrieben/(belastet)	68	350	28	418	- 28	322	- 16	1 142
Dem Eigenkapital gutgeschrieben						22		22
Dem übrigen Gesamtergebnis gutgeschrieben/(belastet)			510			- 32		478
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen						- 9		- 9
Übrige Veränderungen	- 38	154	- 12	- 162	- 15	- 18	3	- 88
Latente Steuern am 31. Dezember 2011, netto	- 790	- 4 934	1 203	1 795	188	1 666	- 32	- 904
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2011, brutto	157	234	1 576	2 020	201	2 221	- 32	6 377
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2011, brutto	- 947	- 5 168	- 373	- 225	- 13	- 555		- 7 281
Latente Steuern am 31. Dezember 2011, netto	- 790	- 4 934	1 203	1 795	188	1 666	- 32	- 904
Bilanzpositionen nach Aufrechnung von latenten Steueransprüchen und -schulden innerhalb derselben Steuerjurisdiktion in Höhe von USD 520 Millionen:								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2011								5 857
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2011								- 6 761
Latente Steuern am 31. Dezember 2011, netto								- 904

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 3,3 Milliarden (2011: USD 2,3 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 6,9 Milliarden (2011: USD 6,5 Milliarden) werden sich voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten auf die laufenden Steuern auswirken.

Per 31. Dezember 2012 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 45 Milliarden (2011: USD 51 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.

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
– Beteiligungen an Konzerngesellschaften	5 777	4 782
– Goodwill aus Akquisitionen	–26 097	–25 089

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	2012 Total Mio. USD
Ein Jahr	178	28	206
Zwei Jahre	175	23	198
Drei Jahre	76	61	137
Vier Jahre	78	26	104
Fünf Jahre	116	32	148
Über fünf Jahre	268	1 010	1 278
Total	891	1 180	2 071

Im Jahr 2012 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 75 Millionen (2011: USD 155 Millionen).

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2011 Total Mio. USD
Ein Jahr	81	2	83
Zwei Jahre	171	4	175
Drei Jahre	175	38	213
Vier Jahre	72	29	101
Fünf Jahre	63	100	163
Über fünf Jahre	419	443	862
Total	981	616	1 597

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

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen	674	604
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse und Kautionen	443	334
Total Finanzanlagen	1 117	938

ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Abgegrenzte Vergütung	315	264
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	55	38
Übrige langfristige Vermögenswerte	135	154
Total übrige langfristige Vermögenswerte	505	456

14. VORRÄTE

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	955	930
Fertigprodukte	5 789	5 000
Total Vorräte	6 744	5 930

Für Vorräte wurden 2012 USD 12,9 Milliarden (2011: USD 13,1 Milliarden) unter „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung als Aufwand erfasst.

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Veränderung der Wertberichtigungen in den einzelnen Kategorien der Vorräte. Auflösungen von Wertberichtigungen resultieren vor allem aus der Neubewertung von Warenvorräten, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produkts hergestellt wurden, für das die Zulassungsbewilligung später jedoch erteilt wurde.

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
1. Januar	- 741	- 879
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 19	
Erfolgswirksame Wertberichtigungen des Vorratsvermögens	- 1 430	- 1 554
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	585	921
Auflösung von Wertberichtigungen	723	738
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 22	33
31. Dezember	- 904	- 741

15. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	10 268	10 542
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 217	- 219
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 051	10 323

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
1. Januar	- 219	- 221
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 1	- 9
Erfolgswirksame Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 107	- 116
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	111	121
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 1	6
31. Dezember	- 217	- 219

Die gemäss den Vereinbarungen mit den Kunden nicht überfälligen sowie 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:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Nicht überfällig	8 584	8 967
Bis zu einem Monat überfällig	552	498
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	321	295
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	301	249
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	205	228
Mehr als ein Jahr überfällig	305	305
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 217	- 219
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 051	10 323

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 Gesundheitsversor-

gern. Novartis beobachtet die Situation der Staatsschulden und die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Griechenland, Italien, Portugal, Spanien (GIPS) und anderen europäischen Ländern weiter und bewertet die entsprechenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Hinblick auf ihr Ausfallrisiko. Im Wesentlichen alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber solchen Ländern sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Verschlechterte Kredit- und Wirtschaftsbedingungen sowie andere Faktoren in diesen Ländern hatten eine Erhöhung der durchschnittlichen Zeitperiode, in der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausstehend sind, zur Folge, was auch in der 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 ist das GIPS-Land mit dem höchsten Risiko in Bezug auf ausstehende Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Wesentlichen alle ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesem Land sind direkt von Kommunalverwaltungen oder staatlich finanzierten Gesellschaften geschuldet. Die folgende Zusammenfassung gibt einen Überblick über die ausstehenden Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber diesem Land und die entsprechende Wertberichtigung per 31. Dezember 2012 und 2011:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen per 31. Dezember, brutto	712	761
Mehr als ein Jahr überfällig per 31. Dezember	68	91
Wertberichtigung per 31. Dezember	37	28

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 Währungen:

Währung	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
CHF	307	288
EUR	2 482	2 636
GBP	136	139
JPY	1 765	1 929
USD	2 650	2 865
Übrige	2 711	2 466
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	10 051	10 323

Novartis hat mehrere bedeutende und unwiderrufliche Factoring-Vereinbarungen, aufgrund derer 2012 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von USD 557 Millionen (2011: USD 538 Millionen) verkauft und ausgebucht wurden.

16. WERTSCHRIFTEN, DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND FLÜSSIGE MITTEL

WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Anleihen	1 084	1 131
Aktien	68	73
Fondsanlagen	23	32
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	1 175	1 236
Festgelder mit einer ursprünglichen Laufzeit von mehr als 90 Tagen	1 240	
Derivative Finanzinstrumente	140	118
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	12	12
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	2 567	1 366

FLÜSSIGE MITTEL

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Kontokorrentguthaben	2 323	1 877
Festgelder und kurzfristige Anlagen ¹ mit einer ursprünglichen Laufzeit von weniger als 90 Tagen	3 229	1 832
Total flüssige Mittel	5 552	3 709

¹ Dieser Betrag enthält USD 79 Millionen (2011: USD 74 Millionen), die eine Garantie decken und somit nicht unbeschränkt zur Verfügung stehen.

Die Anleihen lauten per 31. Dezember 2012 auf USD mit Ausnahme von CHF- und EUR-Anleihen im Wert von USD 645 Millionen (2011: USD 694 Millionen) bzw. USD 26 Millionen (2011: USD 26 Millionen).

17. ÜBRIGES UMLAUFVERMÖGEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Forderungen aus Mehrwertsteuer	1 250	1 070
Rückforderbare Quellensteuern	167	173
Vorausbezahlte Leistungen		
– Dritte	602	694
– assoziierte Gesellschaften	6	12
Übrige Forderungen		
– Dritte	1 057	794
– assoziierte Gesellschaften	8	13
Total übriges Umlaufvermögen	3 090	2 756

18. ENTWICKLUNG DES AKTIENKAPITALS UND DER ANZAHL AKTIEN

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2010	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2011	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2012
Total Novartis Aktien	2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000	-39 430 000	2 706 193 000
Total eigene Aktien	-348 177 822	9 248 679	-338 929 143	53 356 317	-285 572 826
Total ausstehende Aktien	2 289 445 178	117 248 679	2 406 693 857	13 926 317	2 420 620 174
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	957	59	1 016	-15	1 001
Eigene Aktien	-125	4	-121	29	-92
Ausstehendes Aktienkapital	832	63	895	14	909

¹Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Am 31. Dezember 2012 waren alle Aktien stimm- und mit Ausnahme von 99 859 750 eigenen Aktien (2011: 146 273 240) dividendenberechtigt.

Im Jahr 2012 wurden 39,4 Millionen Aktien annulliert, die 2011 über die für Aktienrückkaufprogramme genutzte zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange erworben worden waren. Im Jahr 2011 wurden nach der ausserordentlichen Generalversammlung der Novartis AG vom 8. April 2011 108 Millionen neue Novartis Aktien ausgegeben.

Im Jahr 2012 wurden 4,6 Millionen Aktien mit der Absicht zurückgekauft, sie in der Treasury-Abteilung des Konzerns zu halten. Netto 8,0 Millionen Aktien wurden verkauft oder – hauptsächlich aufgrund der Ausübung von Optionen – an Mitarbeitende abgegeben. 10,6 Millionen Aktien wurden im Rahmen der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende übertragen. Unter Berücksichtigung der 39,4 Millionen Aktien, die annulliert wurden, führte dies 2012 zu einem Rückgang der eigenen Aktien um 53,4 Millionen. Die ausstehenden Aktien erhöhten sich dementsprechend um 13,9 Millionen.

Im Jahr 2011 wurden insgesamt 54,7 Millionen Aktien erworben. Dabei wurden 39,4 Millionen Aktien über die für das Rückkaufprogramm genutzte zweite Handelslinie an der SIX Swiss Exchange erworben und 7,2 Millionen Aktien im Rahmen der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende übertragen. 56,7 Millionen eigene Aktien wurden zusammen mit den 108 Millionen neu ausgegebenen Aktien gegen die ausstehenden Anteile an Alcon, Inc. umgetauscht. Alcon, Inc. wurde daraufhin noch am gleichen Tag mit der Novartis AG fusioniert. Diese Bewegungen führten 2011 zu einer Abnahme der eigenen Aktien um 9,2 Millionen.

Es stehen 48 Millionen geschriebene Kaufoptionen auf Novartis Aktien aus, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben wurden. Der Wertpapierhändler hat diese Optionen erworben, aber sie wurden noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 51,66, und die vertragliche Laufzeit beläuft sich auf bis zu zehn Jahre.

19. LANGFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Festzinsanleihen	14 783	13 483
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	1 004	1 146
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	3	4
Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)	15 790	14 633
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 2 009	- 778
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	13 781	13 855

Festzinsanleihen

3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben	869	844
3,5%-CHF-700-Millionen-Anleihe 2008/2012; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 100,32% begeben		744
5,125%-USD-3 000-Millionen-Anleihe 2009/2019; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 99,822% begeben	2 988	2 986
4,125%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2009/2014; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,897% begeben	1 998	1 996
4,25%-EUR-1 500-Millionen-Anleihe 2009/2016; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,757% begeben	1 974	1 935
1,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2013; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,867% begeben	1 999	1 998
2,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2015; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,522% begeben	1 993	1 990
4,4%-USD-1 000 Millionen-Anleihe 2010/2020; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,237% begeben	991	990
2,4%-USD-1 500-Millionen-Anleihe 2012/2022; von Novartis Capital Corporation New York, USA, zu 99,225% begeben	1 483	
3,7%-USD-500-Millionen-Anleihe 2012/2042; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 98,325% begeben	488	
Total Festzinsanleihen	14 783	13 483

¹ Durchschnittlicher Zinssatz von 0,8% (2011: 0,9%).

		2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur	2012		778
	2013	2 009	2 029
	2014	2 713	2 789
	2015	3 110	3 108
	2016	1 987	1 948
	2017	19	3
	Nach 2017	5 952	3 978
Total	15 790	14 633	

		2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	11 943	9 962
	EUR	2 043	2 042
	JPY	929	1 031
	CHF	869	1 589
	Übrige	6	9
Total	15 790	14 633	

Vergleich mit dem beizulegenden Zeitwert	2012		2011	
	Bilanzwert Mio. USD	Beizulegender Zeitwert Mio. USD	Bilanzwert Mio. USD	Beizulegender Zeitwert Mio. USD
Festzinsanleihen	14 783	16 130	13 483	14 794
Übrige	1 007	1 007	1 150	1 150
Total	15 790	17 137	14 633	15 944

Die beizulegenden Zeitwerte von Festzinsanleihen werden anhand notierter Marktpreise ermittelt.

Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten	12	7
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen	136	100

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Darlehen.

Am 31. Dezember 2012 betrug der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten 80%, am 31. Dezember 2011 waren es 72%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese ein.

Im Jahr 2012 betrug der durchschnittliche Zinssatz auf den gesamten Finanzverbindlichkeiten 2,9% (2011: 2,7%).

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Pensionspläne	5 296	2 991
– übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütung	631	600
– leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 104	1 098
Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 001	1 059
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	630	777
Bedingte Gegenleistungen	573	482
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	644	785
Total	9 879	7 792

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 2012 ausgewiesene Rückstellung beläuft sich auf insgesamt USD 1,1 Milliarden (2011: USD 1,1 Milliarden), wovon USD 119 Millionen (2011: USD 59 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 wurden 2012 neu bewertet und angepasst.

In den USA ist Novartis in Bezug auf bestimmte Areale als potenziell verantwortliche Partei (potentially responsible party, „PRP“) im Sinne der US-Bundesgesetzgebung („Comprehensive

Environmental Response, Compensation and Liability Act“ von 1980 und der nachfolgenden Änderungen) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung auf den Arealen, bei denen sie eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidarhaftungsregeln trägt die geschätzte Rückstellung bei jedem Areal der Anzahl anderer PRPs sowie deren Identität und Finanzkraft Rechnung.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2012 und 2011 dargestellt:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
1. Januar	1 118	1 126
Auszahlungen	– 30	– 29
Auflösungen	– 39	– 8
Zinsaufwand aus diskontierten Rückstellungen	33	29
Zugänge	10	
Währungsumrechnungsdifferenzen	28	
31. Dezember	1 120	1 118
Abzüglich kurzfristiger Rückstellungen	– 119	– 59
Langfristige Rückstellungen für Umweltsanierungen am 31. Dezember	1 001	1 059

Für die entsprechenden Geldabflüsse wird per 31. Dezember 2012 mit folgendem Zeitplan gerechnet:

	Erwartete Geldabflüsse Mio. USD
Fällig innerhalb von zwei Jahren	270
Fällig nach mehr als zwei, aber weniger als fünf Jahren	377
Fällig nach mehr als fünf, aber weniger als zehn Jahren	433
Fällig nach zehn Jahren	40
Total Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 120

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

Novartis bildet für bestimmte Produkthaftungen, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle Rückstellungen, in denen auch die entsprechenden Rechtskosten enthalten sind. Diese Rückstellungen basieren auf der bestmöglichen Schätzung der gesamten finanziellen Auswirkungen der unten aufgeführten und anderer weniger wesentlicher Rechtsfälle, bei denen potenzielle Geldabflüsse wahrscheinlich sind. Unter Umständen sind diese Geldabflüsse vollständig oder teilweise durch entsprechende Versicherungen gedeckt. In Bezug auf die unten aufgeführten Rechtsfälle, in denen Schadenersatzansprüche bestehen, wurde für das USD-30-Millionen-Urteil des Kanzleigerichts (Chancery Court) von Mississippi im Zusammenhang mit überhöhten durchschnittlichen Grosshandelspreisen keine Rückstellung gebildet. Der Grund hierfür ist, dass Novartis aufgrund der Faktenlage und ihrer Erfahrung mit ähnlichen Fällen zu der bestmöglichen Schätzung gekommen ist, dass sie sich in diesem Fall im Berufungsverfahren durchsetzen wird. Des Weiteren wurden für einige weitere Rechtsfälle gegen Konzerngesellschaften, in denen noch kein Verfahren eröffnet wurde, keine Rückstellungen für potenziellen Schadenersatz gebildet, da Novartis derzeit davon ausgeht, dass sie sich in den entsprechenden Gerichtsverfahren durchsetzen wird. Bei diesen Rechtsfällen handelt es sich um mehr als 700 Produkthaftungs- und andere Rechtsfälle. Die von den Klägern geltend gemachten Ansprüche belaufen sich auf ungefähr USD 1 Milliarde. Ausserdem bestehen in einigen dieser Fälle Forderungen nach Strafschadenersatz, die derzeit nicht spezifisch oder quantifizierbar sind. Eine Anzahl weiterer Rechtsfälle befindet sich in einem so frühen Stadium, dass Novartis, ausser für die Rechtskosten, keine Rückstellungen gebildet hat, weil der Ausgang und die potenziellen Verluste derzeit nicht abgeschätzt werden können.

RECHTSFÄLLE

Eine Reihe von Konzerngesellschaften von Novartis ist – und wird dies voraussichtlich auch in Zukunft sein – zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert, die Auseinandersetzungen in Bezug auf Produkthaftung, Werbetätigkeit, Arbeitsrecht und missbräuchliche Kündigungen, Kartellrecht, Handel mit Wertschriften, Verkaufs- und Marketingpraktiken, Gesundheit und Sicherheit, Umwelt, Steuern, Privatsphäre sowie Urheberrecht betreffen. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Ansprüche an Novartis gestellt werden, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind und eventuell dem Geschäft sowie dem Ruf von Novartis schaden. Nach Auffassung von Novartis werden die Verfahren keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist jedoch grundsätzlich nicht vorhersehbar und Urteile können manchmal wesentlich ungünstiger als erwartet ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen in der Zukunft von Urteilen betroffen sein oder Vergleichsvereinbarungen abschliessen wird, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich beeinflussen könnten.

Regierungen und staatliche Behörden haben weltweit ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und zur Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Korruption, Marketingpraktiken, Insiderhandel, Kartellrecht, Handelsrestriktionen, Handelsverbote und Datenschutz verstärkt. 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. Diese Faktoren haben Novartis und andere Unternehmen der Gesundheitsbranche dazu bewogen, mit Regierungen rund um die Welt vor einer formalen Entscheidung der Behörden Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen, wenn dies in ihrem Interesse ist. Im Rahmen derartiger Vergleiche wurden hohe Barzahlungen geleistet und könnten auch in Zukunft geleistet werden. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich widerrechtlich erhaltener Beträge sowie andere Strafzahlungen, einschliesslich Zahlungen in dreifacher Schadenshöhe. Ausserdem müssen Unternehmen in Betrugsfällen im Gesundheitsbereich im Rahmen von Vergleichen oft Integritätsvereinbarungen abschliessen. Diese zielen darauf ab, das Verhalten von Unternehmen auf Jahre hinaus zu regeln. Letztendlich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Es folgt eine Zusammenfassung von wesentlichen laufenden sowie von im Jahr 2012 abgeschlossenen Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind bzw. waren.

STAATLICHE ERMITTLUNGEN

Ermittlungen durch westlichen Bezirk von New York (WDNY)

Im Jahr 2010 erfuhr die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), dass die US-Staatsanwaltschaft (USAO) des WDNY in Fragen der Einverständniserklärung bei klinischen Studien in China ermittelte und die Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, für verschiedene Novartis Produkte untersuchte. Die NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung. Im vierten Quartal 2012 erfuhr das Unternehmen, dass die Behörden die Fragen bezüglich der Einverständniserklärung bei klinischen Studien in China nicht weiterverfolgen. Die Untersuchung der Marketingpraktiken, so auch der Marketingpraktiken für *Zometa*, wird jedoch fortgesetzt.

Ermittlung durch südlichen Bezirk von New York (SDNY)

Im Jahr 2011 erhielt die NPC eine Aufforderung von der USAO des SDNY, Dokumente über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, für drei Produkte der NPC (*Lotrel*, *Starlix* und *Valturna*) vorzulegen. Die NPC kooperiert bei dieser zivil- und strafrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen durch nördlichen Bezirk von Georgia (NDGA)

Im Jahr 2011 erhielt Alcon Laboratories Inc. (Alcon) vom US-Gesundheitsministerium eine Auskunftsaufforderung im Zusammenhang mit einer Untersuchung wegen angeblichen Gesundheitsbetrugs. Darin wird die Vorlage von Dokumenten über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, in Verbindung mit bestimmten Produkten von Alcon (*Vigamox*, *Nevanac*, *Omnipred*, *Econopred*; chirurgische Geräte) verlangt. Alcon kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung unter der Leitung des NDGA.

Ermittlungen durch westlichen Bezirk von Kentucky (WDKY)

Im Jahr 2012 erhielt die NPC eine Aufforderung von der USAO des WDKY, Dokumente über Marketingpraktiken, einschliesslich der Vergütung von Gesundheitsversorgern, im Zusammenhang mit bestimmten Produkten der NPC (einschliesslich *Tekturna* und entsprechender Kombinationspräparate) vorzulegen. Die NPC kooperiert bei dieser zivil- und strafrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen durch SDNY zu Spezialapotheken

Im Jahr 2012 erhielt die NPC eine auf Zivilsachen bezogene Aufforderung der USAO des SDNY, Auskünfte über ihre Interaktionen mit Spezialapotheken im Zusammenhang mit bestimmten Produkten der NPC (darunter *Gleevec* und *Gilenya*) zu erteilen. Die NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

Ermittlungen durch nördlichen Bezirk von Texas (NDTX)

Im Jahr 2012 wurde Alcon informiert, dass die USAO des NDTX eine Untersuchung in Bezug auf den Export von Alcon Produkten in verschiedene Länder, die US-amerikanischen Handelsrestriktionen unterliegen, unter anderem Iran, durchführt. Alcon erhielt eine Aufforderung der Geschworenen (Grand Jury), in Bezug auf diese Untersuchung Dokumente für den Zeitraum seit 2005 vorzulegen. Alcon kooperiert bei dieser Untersuchung.

Durchsuchung der Europäischen Kommission bei Sandoz France

Im Jahr 2009 führte die Europäische Kommission eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Sandoz S.A.S. in Frankreich (Sandoz France) durch. Sandoz France wurde vorgeworfen, mit anderen Generikaherstellern sowie über den französischen Wirtschaftsverband der Generikahersteller wettbewerbswidrige Preisabsprachen getroffen zu haben. Sandoz France kooperiert mit der Europäischen Kommission. Von der Europäischen Kommission sind bisher keine Folgebegehren eingegangen.

Ermittlungen der Europäischen Kommission zu Fentanyl

Im Jahr 2010 führte die Europäische Kommission eine Durchsuchung der Räumlichkeiten von Sandoz in den Niederlanden und Deutschland durch. Am 18. Oktober 2011 beschloss die Europäische Kommission die Einleitung eines Verfahrens gegen Sandoz BV, die Novartis AG, Janssen-Cilag BV und Johnson & Johnson, um zu prüfen, ob vertragliche Vereinbarungen zwischen Janssen-Cilag BV,

Hexal BV und Sandoz BV den Zweck oder die Wirkung hatten, den Markteintritt von generischen Fentanyl Pflastern in den Niederlanden zu verhindern. Am 21. Oktober 2011 gab die Europäische Kommission in einer Pressemitteilung ihre Entscheidung zur Eröffnung des Verfahrens bekannt. Sandoz BV und die Novartis AG kooperieren mit der Europäischen Kommission.

PRODUKTHAFTUNG

Produkthaftungsstreit bezüglich *Zometa/Aredia*

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in ungefähr 700 Verfahren vor US-Gerichten. Die Kläger geben an, nach der Behandlung mit *Zometa* oder *Aredia* eine Osteonekrose des Kiefers erlitten zu haben. Beide Medikamente werden in der Krebsbehandlung bei Knochenmetastasen eingesetzt.

Die Mehrzahl der US-Klagen wurde in zwei Gerichtsverfahren zusammengelegt: einem bezirksübergreifenden Bundesverfahren sowie einem getrennten einzelstaatlichen Verfahren in New Jersey. Das erste der einzelstaatlichen Verfahren, das im September und Oktober 2010 in New Jersey stattfand, mündete in ein Urteil zugunsten der NPC. Am 13. Juni 2012 bestätigte das Berufungsgericht von New Jersey das Urteil zugunsten der NPC. Die Kläger beantragten eine weitere Prüfung durch das Oberste Gericht von New Jersey, doch wurde dieser Antrag abgewiesen. Das Urteil zugunsten der NPC ist rechtskräftig.

Ein früheres einzelstaatliches Verfahren vom Oktober 2009, das in keinem Zusammenhang mit den zusammengelegten Verfahren stand, führte zu einem Urteil zugunsten der Klägerseite, das durch das Oberste Gericht von Montana in einem Berufungsverfahren im Dezember 2010 bestätigt wurde.

Das erste Bundesverfahren fand im November 2010 vor dem US-Bezirksgericht für den mittleren Bezirk von North Carolina statt und mündete in ein Urteil zugunsten der Klägerseite. Die NPC legte gegen das Urteil Berufung ein, die noch anhängig ist. Das zweite Bundesverfahren fand im Mai 2011 vor dem US-Bezirksgericht für den östlichen Bezirk von New York (EDNY) statt und mündete in ein Urteil zugunsten der NPC. Der Kläger legte gegen das Urteil Berufung ein. Daraufhin bestätigte das US-Berufungsgericht für den zweiten Bezirk am 29. August 2012 das Urteil zugunsten der NPC, das damit rechtskräftig ist.

Das nächste Bundesverfahren begann am 9. Januar 2012 vor dem US-Bezirksgericht für den WDKY. Am 31. Januar 2012 fällten die Geschworenen ein Urteil zugunsten der NPC. Da der Kläger dagegen keine Berufung eingelegt hat, ist es rechtskräftig geworden. Ein weiteres Bundesverfahren begann vor dem US-Bezirksgericht für den östlichen Bezirk von Missouri am 23. Januar 2012. Am 1. Februar 2012 fällten die Geschworenen ein Urteil zugunsten der NPC. Am 5. März 2012 legte der Kläger dagegen Berufung ein. Am 11. April 2012 wurde der Berufungsantrag vom US-Berufungsgericht für den achten Bezirk abgewiesen; das Urteil zugunsten der NPC ist damit rechtskräftig. Ein weiteres Bundesverfahren begann vor dem US-Bezirksgericht für den westlichen Bezirk von Missouri am 20. März 2012. Am 6. April 2012 bekam der Kläger Schaden-

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

ersatzzahlungen in Höhe von USD 0,2 Millionen zugesprochen. Strafschadenersatz wurde keiner verhängt. Die NPC stellte am 7. Mai 2012 einen Antrag auf richterliche Entscheidung in Rechtsfragen, der jedoch abgewiesen wurde. Am 31. August 2012 legte die NPC beim US-Berufungsgericht für den achten Bezirk Berufung ein, die noch anhängig ist. Ein weiteres Bundesverfahren begann vor dem US-Bezirksgericht für den östlichen Bezirk von North Carolina am 19. September 2012. Am 21. September 2012 wurde die Klage mit einem Sachurteil gegen den Kläger abgewiesen. Die Klage ist damit endgültig abgewiesen. Ein weiteres Bundesverfahren begann vor dem US-Bezirksgericht für den EDNY am 3. Oktober 2012. Am 2. November 2012 fällten die Geschworenen ein Urteil zugunsten des Klägers, sprachen ihm USD 0,45 Millionen an Schadenersatzzahlungen zu und verhängten USD 10 Millionen Strafschadenersatz. Die Eintragung des Urteils durch das Gericht steht noch aus. Die Höhe des Strafschadenersatzes ist gesetzlich auf das Fünffache der normalen Schadenersatzzahlungen beschränkt, wobei die NPC der Auffassung ist, dass der Kläger aus rechtlichen Gründen keinen Anspruch auf Strafschadenersatz hat. Die NPC stellte daher am 30. November 2012 einen Antrag zur weiteren Reduzierung des Strafschadenersatzes. Am 20. Dezember 2012 reichte die NPC einen Antrag wegen Verfahrensfehler (mit dem Ziel, einen neuen Prozess zu führen) ein, da die Geschworenen Beweise ausserhalb der Akten berücksichtigt hatten. Die NPC wird das Urteil weiterhin in seiner Gesamtheit anfechten und beabsichtigt, einen Antrag auf Feststellung der Ungültigkeit des Verfahrens und Wiederaufnahme sowie einen Antrag auf richterliche Entscheidung in Rechtsfragen zu stellen.

Das nächste Bundesverfahren ist vor dem US-Bezirksgericht für den mittleren Bezirk von Florida für den 11. Februar 2013 vorgesehen.

Weitere Prozesse sind für 2013 vorgesehen.

Produkthaftungsstreit bezüglich Hormonersatztherapie

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis werden zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in den USA in über 30 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben. Die Beweiserhebung läuft noch, doch ist die NPC derzeit nicht involviert.

Produkthaftungsstreit bezüglich Elidel®

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis werden in über 20 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch Elidel®, ein Medikament zur Behandlung von atopischer Dermatitis, bei den Klägern Schäden insbesondere in Form von verschiedenen Krebskrankungen hervorgerufen zu haben.

ANDERE RECHTSFÄLLE

Rechtsstreit betreffend überhöhte durchschnittliche Grosshandelsverkaufspreise

Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen, darunter auch bestimmte Gesellschaften von Sandoz und die NPC, wurden Klagen erhoben wegen angeblich in betrügerischer Absicht überhöhter durchschnittlicher Grosshandelsverkaufspreise. Auf der Basis dieser Preise werden bzw. wurden von den einzelstaatlichen Medicare-Behörden die Kostenrückerstattungen an Gesundheitsversorger kalkuliert.

Im Jahr 2011 erzielte Sandoz Inc. (Sandoz) eine Grundsatzvereinbarung, um die einzelstaatlichen Anteile der Bundes- und einzelstaatlichen Verfahren in New York City und den New York Counties für einen Betrag von USD 22 Millionen und den einzelstaatlichen Anteil des Iowa-Gerichtsverfahrens für USD 3 Millionen beizulegen. Für die Vergleichssumme von insgesamt USD 25 Millionen für Iowa und New York wurden im vierten Quartal 2011 Rückstellungen in voller Höhe gebildet. Die Vergleichsvereinbarungen wurden von allen Vertragsparteien unterzeichnet und die Vergleichszahlungen für Iowa und New York wurden in der ersten Jahreshälfte 2012 geleistet. Alle damit verbundenen Verfahren sind eingestellt worden.

Eine Hauptverhandlung gegen Sandoz vor dem Chancery Court in Mississippi endete am 15. April 2011. Am 2. September 2011 erliess das Gericht bezüglich der Tatbestände der unberechtigten Forderungen, der Verschwörung und der illegalen Provisionen ein Urteil zugunsten von Sandoz, bezüglich der anderen Klagegründe jedoch gegen Sandoz und sprach dem Kläger insgesamt USD 38,2 Millionen zu (Schadenersatz in Höhe von USD 23,7 Millionen, Bussgeld von USD 2,7 Millionen sowie Strafschadenersatz in Höhe von USD 11,8 Millionen). Am 4. Oktober 2011 gab das Gericht dem von Sandoz gestellten Antrag auf Änderung des Urteils statt und hob den Strafschadenersatz auf. Am 30. März 2012 wurde im Rahmen einer Beweisanhörung festgestellt, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe Strafschadenersatz angemessen ist. Am 19. Juni 2012 begrenzte das Gericht die Höhe des Strafschadenersatzes auf USD 3,75 Millionen. Die Eintragung des Urteils erfolgte am 7. August 2012. Am 17. August 2012 beantragte die Staatsanwaltschaft eine Änderung des Urteils. Dieser Änderungsantrag wurde am 30. August 2012 vom Gericht abgewiesen. Am 27. September 2012 legte Sandoz Berufung gegen das Urteil ein. Am 11. Oktober 2012 folgte die Anschlussberufung der Staatsanwaltschaft.

Am 13. Juli 2012 entschied das Oberste Gericht von Alabama zugunsten von Sandoz und hob damit das Urteil auf, mit dem die Geschworenen des Bezirksgerichts von Alabama in Montgomery County im Februar 2009 Sandoz eine Zahlung von USD 78 Millionen auferlegt hatten (Schadenersatz von USD 28 Millionen sowie Strafschadenersatz von USD 50 Millionen). Die Entscheidung zugunsten von Sandoz ist rechtskräftig.

Am 12. Oktober 2012 entschied das Berufungsgericht von Kentucky zugunsten von Sandoz und hob damit das Urteil auf, mit dem die Geschworenen des Bezirksgerichts von Franklin 2009 Sandoz eine Zahlung von USD 27 Millionen auferlegt hatten (Schadenersatz von USD 16 Millionen sowie Strafschadenersatz von USD 11 Millionen). Das Berufungsgericht verwies den Fall an das Bezirksgericht von Franklin mit der Anweisung zurück, das Urteil zugunsten von Sandoz einzutragen. Am 13. November 2012 reichte der Bundesstaat Kentucky einen Antrag auf Prüfung des Urteils durch das Oberste Gericht von Kentucky ein, dessen Entscheidung noch aussteht.

Weitere Prozesse, an denen Sandoz und die NPC beteiligt sind, sind für 2013 vorgesehen.

ABGESCHLOSSENE RECHTSFÄLLE

Rechtsstreit über Löhne und Arbeitszeiten

2006 haben einige Mitarbeitende des Pharma-Aussendienstes bei einem Einzelstaatsgericht in Kalifornien und beim US-Berzirksgericht des SDNY Klage gegen die NPC eingereicht. Sie behaupten, die NPC habe gegen Lohn- und Arbeitszeitsvorschriften verstossen, da sie die Aussendienstmitarbeitenden fälschlicherweise als „Exempt Employees“ (Angestellte, die von bestimmten Lohn- und Arbeitszeitregelungen ausgenommen sind) klassifiziert und ihnen keine Überstundenentschädigung gezahlt habe. Diese Verfahren waren Teil einer Reihe von Prozessen gegen Pharmaunternehmen. Sie stellen die in der Branche seit Langem gängige Praxis infrage, wonach Aussendienstmitarbeitende als Festangestellte behandelt werden. Die NPC vereinbarte mit den Klägern eine Beilegung der laufenden Verfahren durch Zahlung von bis zu USD 99 Millionen an anspruchsberechtigte Mitglieder. Für den Betrag von USD 99 Millionen wurden im dritten Quartal 2011 und im ersten Quartal 2012 Rückstellungen in voller Höhe gebildet. Mit dem Vergleich werden die Klagen zu Löhnen und Arbeitszeiten, die 2006 angestrengt wurden, wie auch jene, die die jüngere Vergangenheit betreffen, beigelegt. Am 31. Mai 2012 verkündete das Gericht seine abschliessende Zustimmung zu dem Vergleich und wies die Klage im Rahmen einer Sachentscheidung ab.

Patentstreit bezüglich *Lucentis*

MedImmune reichte in mehreren europäischen Ländern, darunter Grossbritannien, Deutschland, der Schweiz, Frankreich und den Niederlanden, Klage gegen Konzerngesellschaften von Novartis ein. Die Konzerngesellschaften von Novartis reichten ihrerseits Klage gegen MedImmune ein. MedImmune behauptete, dass der Verkauf von *Lucentis* in diesen Ländern gegen ihre Patente und Rechte gemäss ihren ergänzenden Schutzzertifikaten (Supplementary Protection Certificates, SPCs) verstosse.

In Grossbritannien fand im Mai des Jahres 2011 ein Verfahren statt. Am 5. Juli 2011 entschied das Gericht, dass Novartis die Patente von MedImmune nicht verletzt hat und die Patente von

MedImmune ungültig sind. MedImmune legte gegen dieses Urteil Berufung ein. Am 3. Februar 2012 fand ein separater Prozess statt, in dem Novartis die Gültigkeit der britischen SPCs von MedImmune anfocht. Das britische Gericht urteilte, dass die SPCs ungültig sind. MedImmune legte gegen dieses Urteil Berufung ein. Am 11. Juli 2012 entschied das britische Berufungsgericht, dass das Patent von MedImmune (und daher auch die daraus abgeleiteten Schutzzertifikate) ungültig ist, und bestätigte damit die erstinstanzliche Entscheidung. In Deutschland fand der Patentverletzungsprozess am 18. Oktober 2011 statt. Das deutsche Gericht entschied am 10. November 2011, dass der Import und Verkauf von *Lucentis* gegen eines der zwei strittigen Patente von MedImmune und die damit verbundenen SPC-Rechte in Deutschland verstösst. Gegen diese Entscheidung wurde Berufung eingelegt. Am 24. Januar 2012 fand der deutsche Prozess zur Gültigkeit des anderen Patents von MedImmune statt. Das Bundespatentgericht erklärte dieses Patent für ungültig. Am 2. Mai 2012 fand der Prozess zur Gültigkeit der deutschen SPCs von MedImmune statt, die vom Bundespatentgericht ebenfalls für ungültig erklärt wurden. Am 26. Juni 2012 befand auch das Europäische Patentamt das Patent von MedImmune, welches die Grundlage für die SPCs bildet, für ungültig. Am 6. November 2012 einigten sich die Prozessparteien auf einen der Vertraulichkeit unterliegenden Vergleich. Alle Verfahren wurden eingestellt.

ZUSAMMENFASSUNG DER VERÄNDERUNGEN DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR PRODUKTHAFTUNG, STAATLICHE ERMITTLUNGEN UND ANDERE RECHTSFÄLLE

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
1. Januar	1 182	1 384
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	60	
Auszahlungen	-362	-772
Auflösungen	-262	-16
Zuführungen	389	584
Währungsumrechnungsdifferenzen	-9	2
31. Dezember	998	1 182
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-368	-405
Langfristige Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle am 31. Dezember	630	777

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen 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 Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen.

21. KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 541	1 357
Bank- und andere Finanzverbindlichkeiten	1 270	2 053
Commercial Paper	963	2 156
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	2 009	778
Beizulegender Zeitwert derivativer Finanzinstrumente	162	30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5 945	6 374

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen die konsolidierten Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem geschätzten beizulegenden Zeitwert.

Der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (inklusive der Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden) betrug in den Jahren 2012 und 2011 2,1% bzw. 1,7%.

22. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	561	578
Rückstellungen für Restrukturierungen	221	349
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	576	678
Rückstellungen für Lizenzgebühren	452	443
Rückstellungen für Erlösminderungen	4 072	3 742
Rückstellungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen	2 222	2 116
Rückstellungen für Umweltsanierungen	119	59
Abgegrenzte Erträge	71	70
Rückstellungen für Produkthaftung, staatliche Ermittlungen und andere Rechtsfälle	368	405
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	262	217
Übrige Verbindlichkeiten	1 519	1 422
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	10 443	10 079

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:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
1. Januar	3 742	3 097
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	174	
Zuführungen	12 150	11 713
Zahlungen/Inanspruchnahmen	- 11 938	- 10 749
Veränderungen der Verrechnungen mit Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	- 90	- 227
Währungsumrechnungsdifferenzen	34	- 92
31. Dezember	4 072	3 742

VERÄNDERUNG DER RÜCKSTELLUNGEN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

	Mio. USD
1. Januar 2011	241
Zuführungen	346
Auszahlungen	- 203
Auflösungen	- 37
Währungsumrechnungsdifferenzen	2
31. Dezember 2011	349
Zuführungen	281
Auszahlungen	- 299
Auflösungen	- 115
Währungsumrechnungsdifferenzen	5
31. Dezember 2012	221

Im Jahr 2012 wurden den Rückstellungen USD 281 Millionen zugeführt. Diese fielen in der Marketing- und Verkaufsorganisation der Division Pharmaceuticals aufgrund erwarteter Patentabläufe, bei Alcon für die andauernde Integration sowie bei Sandoz für die Integration des kürzlich erworbenen Unternehmens Fougera an. Sonstige Initiativen auf Konzernebene zur weiteren Vereinfachung der Organisationsstruktur betrafen vor allem die Divisionen Consumer Health und Sandoz.

Im Jahr 2011 wurden den Rückstellungen USD 346 Millionen für den Transfer, die Auslagerung und die Einstellung ausgewählter Forschungstätigkeiten sowie die Vereinfachung und Verschlan-
kung

bestimmter Entwicklungs- und Supportfunktionen in der Division Pharmaceuticals sowie für die Integration von Alcon zugeführt. Sonstige Initiativen umfassen hauptsächlich Kosten im Zusammenhang mit der konzernweiten Überprüfung der Produktionsstätten, vor allem in der Schweiz, Grossbritannien, den USA, Italien und Puerto Rico.

Die erfolgswirksame Auflösung von Rückstellungen in Höhe von USD 115 Millionen im Jahr 2012 bzw. von USD 37 Millionen im Jahr 2011 ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen.

Initiative	Zuführungen zu der Rückstellung		Abfindungen an Mitarbeitende		Kosten für Dritte ¹		Anzahl der betroffenen Mitarbeitenden	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012	2011
Pharmaceuticals Forschung & Entwicklung		151		139		12		1 000
Pharmaceuticals Marketing- und Verkaufsorganisation	190		181		9		1 850	
Integration von Alcon	32	62	31	47	1	15	320	300
Integration von Fougera	18		15		3		140	
Verschiedene Initiativen auf Konzernebene zur Vereinfachung der Organisationsstruktur - einschliesslich Produktionsstätten	41	133	28	113	13	20	150	1 300
Total	281	346	255	299	26	47	2 460	2 600

¹ Die Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Stilllegung bestimmter Betriebsanlagen.

23. EINZELHEITEN ZU DEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNGEN

23.1) ANPASSUNGEN FÜR ZAHLUNGSUNWIRKSAME POSITIONEN

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Steuern	1 625	1 528
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
Sachanlagen	1 743	2 141
immateriellen Vermögenswerten	3 177	3 647
Finanzanlagen	34	192
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 552	- 528
Gewinne aus der Veräußerung von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	- 294	- 518
In Aktien beglichener Vergütungsaufwand	746	790
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	539	1 295
Nettofinanzergebnis	820	753
Total Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	7 838	9 300

23.2) GELDFLÜSSE AUS DER VERÄNDERUNG DES NETTOUMLAUFVERMÖGENS UND ANDERE GELDFLÜSSE AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
(Erhöhung)/Verringerung Vorräte	- 701	45
Verringerung/(Erhöhung) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	369	- 732
Erhöhung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	515	195
Veränderung des übrigen Nettoumlaufvermögens und andere Positionen des operativen Geldflusses	- 323	379
Total	- 140	- 113

23.3) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND VERÄUSSERUNGEN VON GESCHÄFTEN

In der folgenden Tabelle sind die Auswirkungen der in Erläuterung 2 beschriebenen bedeutenden Transaktionen und anderer kleinerer Transaktionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2012 Akquisitionen Mio. USD	2011 Akquisitionen Mio. USD	2011 Veräus- serungen Mio. USD
Sachanlagen	- 126	- 66	16
Vermarktete Produkte	- 521	- 101	
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	- 173	- 7	
Technologien	- 371	- 3	
Software und übrige immaterielle Vermögenswerte		- 1	
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	- 165	- 7	
Vorräte	- 88	- 15	8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	- 90	- 52	5
Wertschriften und flüssige Mittel	- 167	- 186	1
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	747	66	- 7
Identifizierbares erworbenes oder veräußertes Nettovermögen	- 950	- 372	23
Erworbene/veräußerte flüssige Mittel	167	63	- 1
Nicht beherrschende Anteile	29	19	
Beizulegender Zeitwert der ursprünglich gehaltenen Beteiligung	22		
Zwischentotal	- 732	- 290	22
Goodwill	- 1 026	- 303	
Noch nicht fälliger Kaufpreisanteil	17	2	
Nettogeldfluss	- 1 741	- 591	22

Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäften sind in den Erläuterungen 2 und 24 kommentiert. Alle Akquisitionen wurden bar bezahlt.

24. AKQUISITIONEN VON GESCHÄFTEN

ZUGANG VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS AKQUISITIONEN

Beizulegender Zeitwert	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Sachanlagen	126	66
Vermarktete Produkte	521	101
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	173	7
Technologien	371	3
Software und übrige immaterielle Vermögenswerte		1
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	165	7
Vorräte	88	15
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen	90	52
Wertschriften und flüssige Mittel	167	186
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 4	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 747	- 66
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	950	372
Erworbene flüssige Mittel	- 167	- 63
Nicht beherrschende Anteile	- 29	- 19
Goodwill	1 026	303
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen	1 780	593

Alle bedeutenden Akquisitionen von Geschäften sind in Erläuterung 2 ausführlich kommentiert. Der im Rahmen der Akquisitionen in den Jahren 2012 und 2011 entstandene Goodwill reflektiert im Wesentlichen den Wert der künftigen Produkte und der übernommenen Belegschaft.

25. VORSORGEINRICHTUNGEN 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 Vorsorgeleistungen und bilden deshalb in der Bilanz entsprechende Rückstellungen ohne Fondsabdeckung.

Ein wesentlicher Teil der Mitarbeitenden des Konzerns ist durch leistungsorientierte Pläne gedeckt. Alle Verpflichtungen aus wesent-

lichen Pensionsplänen und die zu deren Deckung dienenden Vermögenswerte werden jährlich von unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen der Vorsorgeeinrichtungen wird zum beizulegenden Zeitwert erfasst. Im Jahr 2012 entstand darauf ein Ertrag in Höhe von USD 1 508 Millionen (2011: Verlust in Höhe von USD 129 Millionen) für Pensionspläne. Per 31. Dezember 2012 betragen die Verpflichtungen aus Pensionsplänen ohne Fondsabdeckung USD 1 282 Millionen (2011: USD 1 120 Millionen) und aus Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden ohne Fondsabdeckung USD 862 Millionen (2011: USD 870 Millionen).

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über die leistungsorientierten Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung sowie die leistungsorientierten Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden per 31. Dezember 2012 und 2011:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen per 1. Januar	21 730	20 568	1 241	1 247
Laufender Dienstzeitaufwand	395	423	44	60
Zinsaufwand	665	732	48	60
Versicherungsmathematische Verluste/(Gewinne)	3 080	822	-14	37
Planänderungen	-6	18	-3	-46
Währungsumrechnungsdifferenzen	488	-92	2	-3
Ausbezahlte Leistungen	-1 223	-1 231	-50	-47
Beiträge von Mitarbeitenden	189	187	3	3
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	185	303		-70
Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember	25 503	21 730	1 271	1 241
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 1. Januar	18 826	19 265	222	228
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	829	909	14	15
Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste)	679	-1 038	13	-18
Währungsumrechnungsdifferenzen	408	-2		
Beiträge des Novartis Konzerns	497	367	35	50
Beiträge von Mitarbeitenden	189	187	3	3
Planänderungen	-2	-2		
Ausbezahlte Leistungen	-1 223	-1 231	-50	-47
Auswirkungen von Akquisitionen, Veräusserungen oder Transfers	79	371		-9
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens per 31. Dezember	20 282	18 826	237	222
Finanzielle Deckung	-5 221	-2 904	-1 034	-1 019
Nicht erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	2	-70	-79
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	-21	-51		
Nettoverbindlichkeit in der Bilanz per 31. Dezember	-5 241	-2 953	-1 104	-1 098
In der Konzernbilanz erfasste Beträge				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	55	38		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	-5 296	-2 991	-1 104	-1 098

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Nettovorsorgeaufwand setzte sich wie folgt zusammen:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Komponenten des Nettovorsorgeaufwands				
Laufender Dienstzeitaufwand	395	423	44	60
Zinsaufwand	665	732	48	60
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-829	-909	-14	-15
Erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	1	3	-12	-5
(Gewinne)/Verluste aus Plankürzungen und -abgeltungen	-4	18		
Nettovorsorgeaufwand	228	267	66	100

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	
	2012 %	2011 %	2012 %	2011 %
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen per 31. Dezember				
Diskontierungssatz	2,4%	3,2%	3,6%	4,3%
Erwartete Rentensteigerung	0,9%	0,9%		
Erwartete Gehaltssteigerung	3,3%	3,3%		
Zinssatz auf Sparkonten	1,6%	2,5%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	21/23 Jahre	20/22 Jahre	19/21 Jahre	20/22 Jahre
Gewichteter Durchschnitt des erwarteten Ertrags aus Planvermögen der Periode	4,6%	4,6%		

Auf die leistungsorientierten Pensionspläne in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan entfallen rund 95% der Vorsorgeverpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen des Konzerns. In all diesen Ländern wird die Höhe der Verpflichtungen aus leistungsorientierten Pensionsplänen erheblich durch die hinsichtlich des Diskontierungssatzes getroffenen Annahmen beeinflusst. Überdies hat die Rentensteigerung erhebliche Auswirkungen auf den Wert der meisten Pläne in der Schweiz, Deutschland und Grossbritannien. Sofern entsprechende Daten vorhanden sind, werden Generationensterbetafeln verwendet.

In der folgenden Tabelle ist dargestellt, wie die leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen auf Veränderungen der wichtigsten versicherungsmathematischen Annahmen reagieren, die für

Pläne in der Schweiz, den USA, Grossbritannien, Deutschland und Japan getroffen werden.

	Veränderung der Vorsorgeverpflichtung per 31.12.2012 Mio. USD
Erhöhung des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	- 791
Reduktion des Diskontierungssatzes um 25 Basispunkte	838
Erhöhung der Lebenserwartung um ein Jahr	872
Erhöhung der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	521
Reduktion der Rentensteigerung um 25 Basispunkte	-495
Erhöhung des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	70
Reduktion des Zinssatzes auf Sparkonten um 25 Basispunkte	-68
Erhöhung der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	68
Reduktion der Gehaltssteigerung um 25 Basispunkte	-69

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE (FORTSETZUNG)

In der folgenden Tabelle sind die Deckung der leistungsorientierten Pensionspläne, der Einfluss von Abweichungen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Ertrag aus dem Planvermögen sowie erfahrungsbedingte Anpassungen der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen für Pensionspläne in den letzten fünf Jahren dargestellt.

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2008 Mio. USD
Planvermögen	20 282	18 826	19 265	17 611	16 065
Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen	- 25 503	- 21 730	- 20 568	- 18 009	- 17 643
Defizit	- 5 221	- 2 904	- 1 303	- 398	- 1 578
Differenz zwischen erwartetem und tatsächlichem Ertrag aus Planvermögen	679	- 1 038	- 164	981	- 3 006
Erfahrungsbedingte Anpassungen der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen	- 16	18	26	12	- 72

In der folgenden Tabelle ist die gewichtete durchschnittliche Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2012 und 2011 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2012 %	2011 %
Aktien	15–35	29	25
Anleihen	30–65	43	49
Immobilien	5–20	13	13
Alternative Anlagen	0–20	9	9
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	6	4
Total		100	100

Die strategische Zuteilung der Planvermögen zu den Anlagekategorien verfolgt das Ziel, einen Ertrag zu erwirtschaften, der – zusammen mit den einbezahlten Beiträgen – die verschiedenen Finanzierungsrisiken der Pläne angemessen unter Kontrolle zu halten vermag. Je nach den jeweils herrschenden Markt- und konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung gelegentlich von den festgelegten Zielen abweichen. Die Annahmen zum erwarteten Ertrag werden periodisch überprüft und basieren auf dem strategischen Mix der Vermögenswerte der einzelnen Pläne. Bei der Schätzung des erwarteten Ertrags aus dem Planvermögen werden der risikofreie Zinssatz und die Risikoprämien der von den einzelnen Pensionsplänen gehaltenen Vermögenswerte berücksichtigt.

Die von Novartis für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden erwarteten künftigen Geldflüsse stellten sich per 31. Dezember 2012 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2013 (geschätzt)	463	42
Erwartete künftige Leistungen		
2013	1 323	55
2014	1 329	57
2015	1 347	60
2016	1 355	62
2017	1 365	64
2018–2022	6 933	356

Die angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2012	2011
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	7,1%	7,7%
Wachstumsrate, auf die sich der Gesundheitskostentrend reduzieren dürfte	5,0%	5,0%
Jahr, in dem der Kostentrend stabil wird	2020	2020

Eine Veränderung des für das Jahr 2012 angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge um einen Prozentpunkt hätte folgende Auswirkungen gehabt:

	Erhöhung um 1% Mio. USD	Rückgang um 1% Mio. USD
Auswirkungen auf die Gesamtsumme des Dienstzeit- und Zinsaufwands	14	- 11
Auswirkungen auf die Vorsorgeverpflichtungen aus Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	195	- 157

Am 31. Dezember 2012 besaßen die Vorsorgeeinrichtungen 19,8 Millionen Aktien der Novartis AG mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden (2011: 19,8 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,1 Milliarden).

BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

In vielen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Vorsorgeplänen und anderen langfristigen Leistungen. 2012 betrug der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne USD 345 Millionen (2011: USD 337 Millionen).

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für alle aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne belief sich 2012 auf USD 1,0 Milliarden (2011: USD 1,0 Milliarden), was zu einer Verbindlichkeit in Höhe von USD 262 Millionen (2011: USD 217 Millionen) führte.

Die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne können in die folgenden Pläne unterteilt werden:

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“

Beim Aktienplan „Select“ handelt es sich um einen globalen aktienbasierten Vergütungsplan, unter dem jedes Jahr ausgewählte Mitarbeitende, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, mit einer Leistungsprämie belohnt werden können. Diese Leistungsprämie darf 200% der Zielvergütung nicht übersteigen. Die aktienbasierte langfristige Leistungsprämie hängt von der Erreichung vorgegebener geschäftlicher und individueller Leistungsziele zum Gewährungstag ab. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie.

Mit dem Aktienplan „Select“ können die Teilnehmenden zwischen einer Beteiligung in Form von gesperrten Aktien (oder in einigen Ländern gesperrten Aktieneinheiten [RSUs]), handelbaren Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem mit einer

Sperrfrist von drei Jahren bzw. in der Schweiz vor 2012 zwei Jahren wählen.

In einigen Ländern werden anstelle von Aktien RSUs ausgegeben. Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSUs sind – mit Ausnahme der USA, wo Mitarbeitende für die in den Jahren 2010 gewährten Einheiten während der Sperrfrist den Dividenden gegenwert erhalten – weder dividenden- noch stimmberechtigt. Zugeteilte gesperrte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Handelbare Aktienoptionen verfallen am zehnten Jahrestag der Gewährung. Jede Mitarbeitenden zugeteilte handelbare Aktienoption berechtigt nach Ablauf der Sperrfrist (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.

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ AUSSERHALB NORDAMERIKAS

Der im Jahr 2012 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Aktienoptionen bezüglich dieses Aktienplans erfasste Aufwand betrug USD 122 Millionen (2011: USD 158 Millionen). Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 2012 2,4 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 54,20 (2011: 2,2 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je CHF 54,70).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ ausserhalb Nordamerikas	
	2012	2011
Bewertungsdatum	19. Januar 2012	19. Januar 2011
Verfallsdatum	19. Januar 2022	19. Januar 2021
Schlusskurs der Aktien am Gewährungstag	CHF 54,20	CHF 54,70
Ausübungspreis	CHF 54,20	CHF 54,70
Implizite Volatilität	14,85%	14,90%
Erwartete Dividendenrendite	4,82%	4,82%
Zinssatz	0,94%	2,06%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 4,30	CHF 5,06

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.

	2012		2011	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	35,5	53,5	34,7	52,3
Gewährt	5,4	57,6	5,7	57,0
Verkauft	- 6,3	50,8	- 3,9	46,4
Verfallen oder ausgelaufen	- 1,4	57,5	- 1,0	56,6
Ausstehend am 31. Dezember	33,2	54,5	35,5	53,5
Ausübbar am 31. Dezember	24,4	53,5	22,2	52,4

Alle Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis, der dem Marktpreis der Aktie des Konzerns am Gewährungstag entsprach, gewährt. 2002 und 2003 lag der Ausübungspreis über dem Aktienkurs am Gewährungstag. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs der Aktienoptionen betrug im Jahr 2012 USD 50,79. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Verkaufszeitpunkten betrug USD 55,56.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2012 ausstehenden Aktienoptionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
45-49	7,1	4,4	46,9
50-54	9,0	6,0	54,4
55-59	17,1	6,5	57,8
Total	33,2	5,9	54,5

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ NORDAMERIKA

Der im Jahr 2012 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Aktienoptionen bezüglich dieses Aktienplans erfasste Aufwand betrug USD 297 Millionen (2011: USD 263 Millionen). Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 5,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je USD 58,33 (2011: 4,1 Millionen gesperrte Aktien und RSUs für je USD 57,07).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ Nordamerika	
	2012	2011
Bewertungsdatum	19. Januar 2012	19. Januar 2011
Verfallsdatum	19. Januar 2022	19. Januar 2021
Schlusskurs der ADS am Gewährungstag	USD 58,33	USD 57,07
Ausübungspreis	USD 58,33	USD 57,07
Implizite Volatilität	12,20%	13,80%
Erwartete Dividendenrendite	4,82%	4,83%
Zinssatz	2,09%	3,50%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 4,14	USD 5,94

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Aktienoptionen in der Berichtsperiode:

	2012		2011	
	ADS- Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	ADS- Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	58,5	52,1	60,0	51,1
Gewährt	18,5	58,3	11,8	57,1
Verkauft oder ausgeübt	- 17,0	48,3	- 10,2	52,2
Verfallen oder ausgelaufen	- 3,7	56,1	- 3,1	51,6
Ausstehend am 31. Dezember	56,3	55,1	58,5	52,1
Ausübbar am 31. Dezember	19,0	51,9	19,6	52,6

Sämtliche Aktienoptionen wurden zu einem Ausübungspreis, der dem Marktpreis der American Depositary Shares (ADSs) am Gewährungstag entsprach, gewährt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der Aktienoptionen während des Jahres 2012 betrug USD 48,25. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Verkaufs- oder Ausübungszeitpunkten betrug USD 58,48.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2012 ausstehenden ADS-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADS-Optionen		
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
35-39	0,5	0,1	36,3
45-49	8,7	4,9	46,6
50-54	13,2	6,5	53,8
55-59	33,9	7,8	57,9
Total	56,3	6,9	55,1

LANGFRISTIGER LEISTUNGSPLAN

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan, LTTP) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen, der das langfristige Engagement dieser Führungskräfte durch Kopplung der Prämien an die Performance von Novartis fördern soll. Der langfristige Leistungsplan steht ausgewählten Führungskräften in Schlüsselpositionen offen, die einen massgeblichen Einfluss auf den langfristigen Erfolg von Novartis haben. Er ist auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Die Prämien basieren auf globalen Leistungszielen, die auf einer rollierenden 3-Jahres-Basis ermittelt wurden. Sie richten sich nach dem jährlich errechneten Novartis Economic Value Added (NVA). Die Berechnung des NVA basiert auf dem um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnis des Konzerns. Die Erreichung der Ergebnisse eines Planzyklus wird unmittelbar nach Ablauf des dritten Planjahres berechnet, indem die jährlichen NVA-Ergebnisse aller Planjahre eines Zyklus addiert werden. Das Leistungsverhältnis für einen Planzyklus wird durch Division der Ergebnisziele dieses Planzyklus ermittelt und in Prozent ausgedrückt. Beim langfristigen Leistungsplan kommt es nur zur Auszahlung, wenn der Ist-NVA die vordefinierten Zielwerte übersteigt.

Zu Beginn jedes Beurteilungszeitraums erhalten die Teilnehmenden RSUs, die nach Ende dieses Zeitraums in Novartis Aktien umgewandelt werden.

Am Ende des dreijährigen Beurteilungszeitraums passt der Vergütungsausschuss die Zahl der RSUs anhand der tatsächlichen Leistung an. Zu dem Zeitpunkt werden die RSUs in nicht gesperrte, sofort verfügbare Novartis Aktien umgewandelt. In den USA können die Leistungsprämien im Rahmen des Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

Der im Jahr 2012 der Erfolgsrechnung für diesen Plan belastete Aufwand betrug USD 34 Millionen (2011: USD 40 Millionen). Am 19. Januar 2012 erhielten 139 teilnehmende Führungskräfte in Schlüsselpositionen insgesamt 0,4 Millionen RSUs (2011: 0,4 Millionen RSUs).

ANDERE AKTIENZUTEILUNGEN

Ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns können ausnahmsweise gesperrte Aktien oder RSUs als Sonderprämien erhalten. Diese Sonderzuteilungen bieten die Möglichkeit, aussergewöhnliche Leistungen oder herausragende Ergebnisse zu honorieren, und sollen wichtige Leistungsträger an das Unternehmen binden. Vor der Gewährung steht ein formeller interner Auswahlprozess, in dessen Verlauf die individuelle Leistung eines jeden Anwärters auf mehreren Führungsebenen eingehend geprüft wird. 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.

Gesperrte Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Im Jahr 2012 wurden weltweit 787 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Der im Jahr 2012 in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für diese besonderen Aktienzuteilungen betrug USD 24 Millionen (2011: USD 27 Millionen). Im Geschäftsjahr 2012 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden insgesamt 0,8 Millionen gesperrte Aktien und RSUs (2011: 1,5 Millionen gesperrte Aktien und RSUs) gewährt.

Im Jahr 2012 erhielten Verwaltungsratsmitglieder im Rahmen ihrer Vergütung überdies 0,2 Millionen frei verfügbare Aktien mit einem Marktwert von USD 12 Millionen.

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

AKTIENSPARPLÄNE (LEVERAGED SAVINGS PLANS)

Mitarbeitende in gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden ermutigt, ihre jährliche Leistungsprämie in einen Aktiensparplan zu investieren. Dieser ist in der Höhe auf 200% der Zielvergütung begrenzt. Unter dem Aktiensparplan erhalten sie ihre jährlichen Leistungsprämien vollständig oder teilweise in Novartis Aktien anstatt in bar. Als Anerkennung für die Teilnahme an dem Aktiensparplan gewährt Novartis nach Ablauf einer drei- oder fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien.

Derzeit bietet Novartis drei Aktiensparpläne an:

- Weltweit wurde 30 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, als Honorierung für ihre Leistung im Jahr 2011 an einem Aktiensparplan teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde ihnen wahlweise anstatt in bar teilweise oder ganz in Aktien zugeteilt. Die entsprechenden Aktien, die einer Sperrfrist von fünf Jahren unterliegen, wurden 2012 ausgegeben. Am Ende der Sperrfrist wird Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie gewähren.
- In der Schweiz stand der Employee Share Ownership Plan (ESOP) im Jahr 2011 12 688 Mitarbeitenden offen. Die Mitarbeitenden können ihre jährliche Leistungsprämie auf drei verschiedene Arten beziehen: (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist wird für zwei Aktien, die in diesen Plan investiert sind, eine zusätzliche Aktie gewährt. Insgesamt 5 050 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2011 Aktien zu beziehen. Die Aktien wurden 2012 an die Mitarbeitenden ausgegeben.
- In Grossbritannien können 2 743 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, ihre jährliche Nettoleistungsprämie ganz oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist eine zusätzliche Aktie gewährt. Im Jahr 2012 nahmen 1 576 Mitarbeitende an diesem Plan teil.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Der im Jahr 2012 der Erfolgsrechnung im Zusammenhang mit diesen Plänen belastete Aufwand betrug USD 459 Millionen (2011: USD 429 Millionen). Während des Jahres 2012 wurden den Teilnehmenden an diesen Plänen 5,7 Millionen Aktien (2011: 5,4 Millionen Aktien) gewährt.

ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNG DER IN DER ERDIENUNGSPHASE BEFINDLICHEN AKTIEN

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der in der Erdienungsphase befindlichen gesperrten Aktien, RSUs und ADSs für alle Pläne wider:

	2012		2011	
	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD	Anzahl Aktien (Mio.)	Beizulegender Zeitwert in Mio. USD
Aktien in Erdienung per 1. Januar	20,8	1 180,1	17,7	1 015,7
Gewährt	16,3	935,3	14,3	823,9
Erdient	- 12,0	- 701,2	- 10,0	- 590,1
Verfallen	- 1,4	- 84,5	- 1,2	- 69,4
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	23,7	1 329,7	20,8	1 180,1

AKTIENPLÄNE VON ALCON, INC., DIE MIT MITARBEITENDEN VOR DER FUSION VEREINBART WURDEN

Der 2012 in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungen, die den Mitarbeitenden von Alcon, Inc. vor der Fusion vom 8. April 2011 zugesprochen worden waren, belief sich auf USD 55 Millionen (2011: USD 98 Millionen). 2012 wurden keine solchen Prämien gewährt (2011: 1,9 Millionen umgewandelte Novartis RSUs).

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.

AKTIONSOPTIONEN UND IN AKTIEN ZU BEGLEICHENDE WERTSTEIGERUNGSRECHTE

Aktioptionen 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 2012 und 2011:

	Anzahl Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis (USD)	Anzahl SSARs (Mio.)	Gewichteter durchschnitt- licher Aus- übungspreis (USD)
Ausstehend am 1. Januar 2011	9,7	22,0	11,7	36,3
Ausgeübt	- 5,2	20,7	- 3,3	41,8
Ausstehend am 31. Dezember 2011	4,5	23,5	8,4	34,2
Ausübbar am 31. Dezember 2011	4,0	22,9	3,3	43,4
Ausstehend am 1. Januar 2012	4,5	23,5	8,4	34,2
Ausgeübt	- 2,5	20,9	- 4,6	31,9
Ausstehend am 31. Dezember 2012	2,0	26,7	3,8	36,3
Ausübbar am 31. Dezember 2012	1,9	26,7	3,8	36,3

GESPERRTE AKTIENEINHEITEN

RSUs verbriefen für den Empfänger das Recht, eine bestimmte Anzahl von Novartis Aktien zum Zeitpunkt der Erdienung zu beziehen. RSUs werden erdient und transferierbar, wenn die in der entsprechenden Vereinbarung festgehaltenen Bedingungen erfüllt sind. Der Vergütungsaufwand wird über den Erdienungszeitraum, der in der Regel vom Gewährungstag an drei Jahre beträgt, erfasst. Die Inhaber von RSUs haben kein Stimmrecht und erhalten vor Ablauf der Sperrfrist den Dividendengegenwert.

Per 31. Dezember 2012 waren 3,4 Millionen Novartis RSUs mit einem beizulegenden Zeitwert von USD 218 Millionen ausstehend.

27. NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

GENENTECH/ROCHE

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holding AG, die wiederum unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode indirekt in der Konzernrechnung von Novartis erfasst ist, da Novartis 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien von Roche hält.

LUCENTIS

Novartis hat die exklusiven Entwicklungs- und Vermarktungsrechte für *Lucentis*, ein Medikament gegen Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis an Genentech/Roche eine anfängliche Meilensteinzahlung geleistet 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 einen Umsatz in Höhe von USD 2,4 Milliarden (2011: USD 2,0 Milliarden) aus.

XOLAIR

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Entwicklung und Vermarktung bestimmter Anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und

TNX-901. Gemäss dieser Vereinbarung entwickelten die drei Parteien *Xolair* gemeinsam. Am 2. August 2007 schloss Genentech, Inc. die Übernahme von Tanox, Inc. ab und erwarb damit alle Rechte und Verpflichtungen des Unternehmens. Novartis und Genentech/Roche vermarkten *Xolair* in den USA gemeinsam, wobei Genentech/Roche alle Umsätze erfasst. Novartis erfasst die Umsätze ausserhalb der USA.

Novartis übernimmt die Vermarktung von *Xolair* und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten ausserhalb der USA und die Co-Promotionskosten 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 2012 für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 504 Millionen (2011: USD 478 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 2012 ein Nettoaufwand für Lizenzgebühren sowie die Kosten- und Gewinnaufteilung in Höhe von USD 514 Millionen (2011: USD 396 Millionen).

Darüber hinaus bestehen zwischen Novartis und Roche verschiedene Lizenz-, Liefer- und Vertriebsvereinbarungen. Ausserdem hielten per 31. Dezember 2012 mehrere Novartis Konzerngesellschaften Anleihen von Roche in Höhe von insgesamt USD 20 Millionen (2011: USD 20 Millionen).

VERGÜTUNG VON MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRÄTEN

2012 zählte der Konzern 12 Mitglieder der Geschäftsleitung und ständige Beisitzer („Executive Officers“), einschliesslich derjenigen, die zurückgetreten sind (2011: 12 Mitglieder, einschliesslich derjenigen, die zurücktraten).

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 12 (2011: 11) 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	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Kurzfristige Leistungen ausser aktienbasierte Vergütung	14,2	13,7	8,1	11,7	22,3	25,4
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	2,1	1,9	0,2	0,2	2,3	2,1
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	2,2	5,1			2,2	5,1
Aktienbasierte Vergütung	54,5	53,3	16,4	28,2	70,9	81,5
Total	73,0	74,0	24,7	40,1	97,7	114,1

Die jährliche Leistungsprämie, die – auch wenn sie bar ausbezahlt wird – vollständig in der aktienbasierten Vergütung enthalten ist, wird im Januar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres gewährt.

Die oben stehende Tabelle schliesst Zuteilungen aus Beteiligungsplänen an derzeitige Mitglieder der Geschäftsleitung und Verwaltungsräte durch Alcon, Inc. vor der Fusion mit Novartis am 8. April 2011 aus, da diese Zuteilungen von dem unabhängigen Vergütungsausschuss von Alcon, Inc. gewährt wurden.

Die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte gemäss den Anforderungen des schweizerischen Obligationenrechts ist in Erläuterung 12 der Jahresrechnung der Novartis AG zu finden.

Im Jahr 2012 hat ein Verwaltungsrat eine Option ausgeübt und Vermögenswerte des Konzerns zum beizulegenden Zeitwert von CHF 11,6 Millionen (rund USD 12,0 Millionen) erworben.

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 2012 stellten sich die Verpflichtungen aus diesen Mietverträgen wie folgt dar:

	2012 Mio. USD
2013	372
2014	283
2015	184
2016	169
2017	124
Später	2 013
Total	3 145
Aufwand im laufenden Jahr	394

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 2012 stellten sich die im Rahmen dieser Vereinbarungen übernommenen Zahlungsverpflichtungen des Konzerns wie folgt dar:

	Unbedingte Verpflichtungen 2012 Mio. USD	Potenzielle Meilenstein- zahlungen 2012 Mio. USD	Total 2012 Mio. USD
2013	48	456	504
2014	41	312	353
2015	38	214	252
2016	33	329	362
2017	26	437	463
Später	33	266	299
Total	219	2 014	2 233

ANDERE VERPFLICHTUNGEN

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen und Anlagen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Novartis Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, zu befolgen.

Die potenziellen Verpflichtungen für Umweltsanierungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen 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 bestimmte Rechts- und Produkthaftungsansprüche. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung des Managements angemessene Rückstellungen gebildet. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit. In Erläuterung 20 werden diese Aspekte detaillierter dargestellt.

Das Management rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird. Er könnte jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder den Geldfluss einer bestimmten Periode haben.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN

ANGABEN ZU DEN BILANZPOSITIONEN	Erläuterungen	2012 Mio. USD ¹	2011 Mio. USD ¹
Flüssige Mittel	16	5 552	3 709
Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis			
<i>Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften</i>			
Anleihen	16	1 084	1 131
Aktien	16	68	73
Fondsanlagen	16	23	32
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften		1 175	1 236
<i>Zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen</i>			
Aktien	13	661	592
Fondsanlagen	13	13	12
Total zur Veräußerung verfügbare langfristige Finanzanlagen		674	604
Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen im übrigen Gesamtergebnis		1 849	1 840
Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen (ohne Vorauszahlungen)	15/17	12 533	12 373
Marchzinsen aus Anleihen und Festgeldern	16	12	12
Festgelder mit einer ursprünglichen Fälligkeit von mehr als 90 Tagen	16	1 240	
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen	13	443	334
Total Finanzanlagen – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten		14 228	12 719
Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung			
Derivative Finanzinstrumente	16	140	118
Total Finanzanlagen – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		140	118
Total Finanzanlagen		21 769	18 386
Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten			
<i>Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten</i>			
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	21	1 541	1 357
Bank- und übrige Finanzverbindlichkeiten	21	1 270	2 053
Commercial Paper	21	963	2 156
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	21	2 009	778
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		5 783	6 344
<i>Langfristige Finanzverbindlichkeiten</i>			
Festzinsanleihen	19	14 783	13 483
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen	19	1 004	1 146
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	19	3	4
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	19	-2 009	-778
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten		13 781	13 855
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		5 593	4 989
Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zu fortgeführten Anschaffungskosten		25 157	25 188
Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung			
Bedingte Gegenleistungen	20	573	482
Derivative Finanzinstrumente	21	162	30
Total Finanzverbindlichkeiten – bewertet zum beizulegenden Zeitwert mit Wertanpassungen in der konsolidierten Erfolgsrechnung		735	512
Total Finanzverbindlichkeiten		25 892	25 700

¹ Ausser bei den Festzinsanleihen (siehe Erläuterung 19) weicht der Buchwert nicht wesentlich vom beizulegenden Zeitwert ab.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalwert und die beizulegenden Zeitwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2012 und 2011, aufgeteilt nach Vertragstyp. Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte stellen nicht Risikobeträge dar, sondern geben

Auskunft über das ausstehende Transaktionsvolumen zum Stichtag der konsolidierten Bilanz. Der beizulegende Zeitwert dieser Instrumente wird auf Basis der Marktwerte oder anhand standardisierter Modelle zur Preisbestimmung ermittelt, die auf beobachtbare Marktdaten per 31. Dezember 2012 und 2011 abstellen.

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver beizulegender Zeitwert		Negativer beizulegender Zeitwert	
	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	10 517	6 456	120	105	- 160	- 12
Währungsoptionen (OTC)	2 644	2 102	20	13	- 1	- 18
Total Währungsinstrumente	13 161	8 558	140	118	- 161	- 30
Zinsinstrumente						
Zinssatzswaps	33				- 1	
Total Zinsinstrumente	33				- 1	
Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	13 194	8 558	140	118	- 162	- 30

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2012 und 2011 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt:

31. Dezember 2012	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	3 760	3 169	704	2 884	10 517
Währungsoptionen (OTC)		2 125		519	2 644
Total Währungsinstrumente	3 760	5 294	704	3 403	13 161
Zinsinstrumente					
Zinssatzswaps				33	33
Total Zinsinstrumente				33	33
Total derivative Finanzinstrumente	3 760	5 294	704	3 436	13 194

31. Dezember 2011	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	3 706	1 746	255	749	6 456
Währungsoptionen (OTC)		2 000		102	2 102
Total Währungsinstrumente	3 706	3 746	255	851	8 558
Total derivative Finanzinstrumente	3 706	3 746	255	851	8 558

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFT ERFÜLLEN

Ende 2012 und 2011 bestanden keine offenen Sicherungsgeschäfte für erwartete Transaktionen.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

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 zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind verschiedene Beteiligungen an Hedge Funds und nicht notierte Beteiligungspapiere aus den Anlageaktivitäten der Novartis Venture Funds. Es gab keine Verbindlichkeiten, die mit dem beizulegenden Zeitwert in dieser Kategorie ausgewiesen waren.

2012	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	1 056	28			1 084
Aktien	45		23		68
Fondsanlagen			23		23
Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	1 101	28	46		1 175
Festgelder mit einer ursprünglichen Fälligkeit von mehr als 90 Tagen				1 240	1 240
Derivative Finanzinstrumente		140			140
Marchzinsen aus Anleihen				12	12
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	1 101	168	46	1 252	2 567
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräusserung verfügbare Finanzanlagen	302		359		661
Fondsanlagen			13		13
Langfristige Darlehen und Forderungen, Vorschüsse, Kautionen				443	443
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	302		372	443	1 117
Finanzverbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente		- 162			- 162
Total Finanzverbindlichkeiten zum beizulegenden Zeitwert	0	- 162	0	0	- 162

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:

2012	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar	20	44	331	395
Erfolgswirksam erfasste Gewinne			101	101
Wertminderungen und Amortisationen		-1	-29	-30
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne/(Verluste)	2	2	-13	-9
Käufe	1		99	100
Erlöse aus Verkäufen		-10	-150	-160
Umgliederungen			17	17
Währungsumrechnungsdifferenzen		1	3	4
31. Dezember	23	36	359	418
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2012 gehaltene Vermögenswerte		-1	72	71

2011	Aktien Mio. USD	Fondsanlagen Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Finanzanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar	20	67	348	435
Erfolgswirksam erfasste Gewinne		1	23	24
Wertminderungen und Amortisationen		-3	-24	-27
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne/(Verluste)	1	2	-7	-4
Käufe			74	74
Rückzahlungen		-24		-24
Erlöse aus Verkäufen	-1		-82	-83
Währungsumrechnungsdifferenzen		1	-1	
31. Dezember	20	44	331	395
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2011 gehaltene Vermögenswerte		-2	-1	-3

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 3 Millionen bzw. USD 36 Millionen führen (2011: USD 3 Millionen bzw. USD 33 Millionen).

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 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 beste-

hende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende künftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerten verkauft, die der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet, dass generell jegliche Wertverminderung dieser Instrumente durch entsprechende Wertzunahmen der abgesicherten Transaktionen kompensiert wird.

WECHSELKURSRISIKO

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen und japanischen sowie anderer asiatischer und lateinamerikanischer Währungen ausgesetzt. Folglich werden verschiedene Verträge abgeschlossen, um wechselkursbedingte Veränderungen auf Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu kompensieren. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Nettoeinkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr beizulegender Zeitwert ändert sich aufgrund von Wechselkursschwankungen. Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sichert Novartis nur in Ausnahmefällen ab.

ROHSTOFFPREISRISIKO

Der Konzern ist bei geplanten Käufen von gewissen Rohstoffen, die als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Rohstoffen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen, sollten aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt der Konzern keine wesentlichen Rohstoff-Future-, -Termin- und -Optionsgeschäfte, um die Preisschwankungsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

ZINSRISIKO

Der Konzern steuert das Nettozinsänderungsrisiko vor allem durch das Verhältnis von festverzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden in seinem Portfolio. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatzswaps eingehen, in deren Rahmen periodisch auftretende Zahlungen, basierend auf Nominalwerten sowie vereinbarten festen und variablen Zinssätzen, getauscht werden.

AKTIENRISIKO

Der Konzern kauft Aktien zur Anlage seiner flüssigen Mittel. Dabei begrenzt Novartis ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als 5% ihrer flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden gründlich überprüft. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, die Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben will und für die sie die Mittel zum Erwerb zurückbehält.

KREDITRISIKO

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 aus der Vergangenheit und anderer Faktoren. Entsprechend werden individuelle Risikolimiten festgesetzt.

Auf den grössten Kunden des Konzerns entfallen etwa 10% und auf den zweit- und drittgrössten 9% bzw. 8% des Nettoumsatzes (2011: 9%, 7% bzw. 7%). In beiden Jahren machte kein anderer Kunde 4% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf genau diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2012 entfielen auf sie 8%, 7% und 6% (2011: 10%, 6% und 6%) der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine weiteren wesentlichen konzentrierten Kreditrisiken.

GEGENPARTEIRISIKO

Die Gegenparteirrisiken umfassen das Emittentenrisiko von Wertschriften, das Erfüllungsrisiko von derivativen Finanzinstrumenten und Geldmarktkontrakten sowie das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Das Emittentenrisiko wird reduziert, indem nur Wertschriften, die mindestens ein Rating von AA- aufweisen, gekauft werden. Erfüllungs- und Kreditrisiko werden vermindert, indem als Gegenparteien normalerweise nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die mindestens ein Rating von AA- aufweisen. 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. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten begrenzt ist. Die Limiten werden regelmässig auf Basis von Kreditanalysen, die unter anderem Prüfungen der Jahresabschlüsse und der Kennzahlen für die Eigenmittel umfassen, bewertet und festgelegt. Darüber hinaus werden Reverse-Repo-Geschäfte abgeschlossen.

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

Die flüssigen Mittel des Konzerns werden bei grossen regulierten Finanzinstituten gehalten. Die drei grössten dieser Institute halten rund 19,8%, 15,5% bzw. 10,9% der flüssigen Mittel von Novartis (2011: 31,8%, 12,5% und 12,1%).

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 aufsichtsrechtlichen Überlegungen, falls notwendig 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 2012 und 2011 überwacht:

31. Dezember 2012	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften und Festgelder		1 240	26	543	606	2 415
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen	36	106	10			152
Flüssige Mittel	3 852	1 700				5 552
Total kurzfristige Finanzanlagen	3 888	3 046	36	543	606	8 119
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				- 7 829	- 5 952	- 13 781
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				- 7 848	- 6 002	- 13 850
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				- 7 829	- 5 952	- 13 781
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	- 2 607	- 764	- 2 412			- 5 783
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	- 2 607	- 764	- 2 413			- 5 784
Derivative Finanzinstrumente	- 60	- 54	- 48			- 162
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 2 667	- 818	- 2 460			- 5 945
Nettoschulden	1 221	2 228	- 2 424	- 7 286	- 5 346	- 11 607

31. Dezember 2011	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften			36	638	562	1 236
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	61	15	54			130
Flüssige Mittel	3 709					3 709
Total kurzfristige Finanzanlagen	3 770	15	90	638	562	5 075
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				-9 874	-3 981	-13 855
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>				-9 904	-4 005	-13 909
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten				-9 874	-3 981	-13 855
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	-4 039	-1 100	-1 205			-6 344
<i>Finanzverbindlichkeiten – nicht diskontiert</i>	-4 039	-1 100	-1 205			-6 344
Derivative Finanzinstrumente	-7	-7	-16			-30
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	-4 046	-1 107	-1 221			-6 374
Nettoschulden	-276	-1 092	-1 131	-9 236	-3 419	-15 154

Die oben aufgeführten konsolidierten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative beizulegende Zeitwert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instruments auszugleichenden Nettobetrag.

Die vertraglichen, nicht diskontierten potenziellen Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2012	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
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	-3 483	-3 691	-2 330	-9 504
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	3 458	3 714	2 285	9 457

31. Dezember 2011	Sofort oder innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten				
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen – für Verbindlichkeiten aus derivativen Finanzinstrumenten	-4 315	-738	-1 208	-6 261
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen – aus Vermögenswerten für derivative Finanzinstrumente	4 366	738	1 241	6 345

29. FINANZINSTRUMENTE – ZUSÄTZLICHE ANGABEN (FORTSETZUNG)

	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2012					
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten	- 236	- 275	- 1 368	- 1 082	- 2 961
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 5 593				

	Nach mehr als einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach mehr als drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach mehr als einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2011					
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten	- 236	- 247	- 1 410	- 637	- 2 530
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	- 4 989				- 4 989

KAPITALRISIKOMANAGEMENT

Novartis möchte ihr gutes Kreditrating aufrechterhalten. Daher konzentriert sich das Unternehmen im Rahmen des Kapitalmanagements auf eine solide Bilanz. Die Kreditagenturen belassen ihre Ratings für Novartis 2012 unverändert. Moody's bewertet die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten des Unternehmens mit Aa2 bzw. P-1, Standard & Poor's beurteilt die langfristigen Verbindlichkeiten von Novartis mit AA- und die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit A-1+, während Fitch die lang- bzw. kurzfristigen Verbindlichkeiten mit AA bzw. F1+ beurteilt.

Der Verschuldungsgrad verringerte sich zum Jahresende 2012 – hauptsächlich aufgrund eines geringeren Betrags an ausstehenden kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten unter den Commercial-Paper-Programmen – auf 0,28:1 (2011: 0,31:1).

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. Die VAR-Berechnung umfasst die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns, dessen kurz- und langfristige Kapitalanlagen, Devisenterminkontrakte, Swaps, Optionen sowie geplante Transaktionen. Auf Fremdwährung lautende Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesell-

schaften sind in der Berechnung enthalten. Bedingte Gegenleistungen, Verpflichtungen aus Finanzierungsleasing und übriges Umlaufvermögen sind ausgeschlossen.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus und nutzt ein Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und verschiedenen Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssatz-, Aktienmarkt- und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Vorsteuerverlust auf Wechselkursinstrumenten, den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust auf Aktien und den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust des beizulegenden Zeitwerts der zinssatzbezogenen Instrumente (in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Investitionen von flüssigen Mitteln unter normalen Marktbedingungen), und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	183	235
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	61	145
Aktienmarktbezogene Instrumente	40	56
Zinssatzbezogene Instrumente	86	102

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

2012	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	262	351	183
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	141	255	61
Aktienmarktbezogene Instrumente	41	59	30
Zinssatzbezogene Instrumente	93	129	57

2011	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	214	281	180
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	98	219	50
Aktienmarktbezogene Instrumente	49	74	28
Zinssatzbezogene Instrumente	154	190	96

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 Marktverän-

derungen. Novartis kann die tatsächlichen künftigen Marktbewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für künftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die künftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ sind.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis sogenannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario für die von der Treasury-Abteilung des Konzerns überwachten Finanzanlagen zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie den Sechs-Monats-Zeitraum mit der ungünstigsten Entwicklung im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2012 und 2011 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	2012 Mio. USD	2011 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	284	406
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	212	328
Aktienmarktbezogene Instrumente	26	31
Zinssatzbezogene Instrumente	46	47

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. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG (31. DEZEMBER 2012)

DIVIDENDENANTRAG UND GENEHMIGUNG DER KONZERNRECHNUNG 2012

Am 22. Januar 2013 schlug der Verwaltungsrat der Novartis AG die Annahme der Konzernrechnung 2012 des Novartis Konzerns zur Genehmigung durch die Generalversammlung am 22. Februar 2013 vor. Des Weiteren schlug der Verwaltungsrat am 17. Januar 2013 eine Dividende in Höhe von CHF 2,30 pro Aktie vor, die der am 22. Februar 2013 stattfindenden Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt werden soll. Wenn der Antrag angenommen wird, beläuft sich der Dividendengesamtbetrag auf rund USD 6,2 Milliarden (2011: USD 6,0 Milliarden).

31. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Per 31. Dezember 2012	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2012	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Ägypten				Deutschland (Fortsetzung)			
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	◆▼	1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆
Argentinien				Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 Mio.	100	◆▼
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 231,3 Mio.	100	◆▲	Hexal AG, Holzkirchen	EUR 93,7 Mio.	100	◆◆▼▲
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 80,0 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH, Marburg	EUR 5,0 Mio.	100	◆▼▲
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 131,8 Mio.	100	◆▼	Novartis Vaccines Vertriebs GmbH, Holzkirchen	EUR 25 564	100	◆
Australien				Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■	Novartis Tiergesundheits GmbH, München	EUR 256 000	100	◆
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆▲	LTS Lohman Therapie-Systeme AG, Andernach	EUR 31,2 Mio.	43	■
Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest, NSW	AUD 2,6 Mio.	100	◆	Ecuador			
Ciba Vision Australia Pty Ltd., Bella Vista, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆	Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 Mio.	100	◆
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆	Finnland			
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Melbourne, Victoria	AUD 7,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆▲	Alcon Finland OY, Vantaa	EUR 84 094	100	◆
Bangladesch				Frankreich			
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 Mio.	60	◆▼	Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■
Belgien				Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆▼▲
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆	Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,9 Mio.	100	◆▼
S.A. Alcon-Couvreur N.V., Puurs	EUR 360,6 Mio.	100	◆▼	Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 5,4 Mio.	100	◆
N.V. Alcon S.A., Vilvoorde	EUR 141 856	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics S.A.S., Suresnes	EUR 1,5 Mio.	100	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 19,2 Mio.	100	◆	Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 Mio.	100	◆▼
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 Mio.	100	◆	Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼
Bermuda				Gibraltar			
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■	Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 Mio.	100	■
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Griechenland			
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 20 000	100	◆▼▲	Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 23,4 Mio.	100	◆
Trinity River Insurance Co. Ltd., Hamilton	USD 370 000	100	■	Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi/Athen	EUR 5,7 Mio.	100	◆
Brasilien				Grossbritannien			
Novartis Biocências S.A., São Paulo	BRL 265,0 Mio.	100	◆▼	Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 Mio.	100	■
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé, PR	BRL 190,0 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 Mio.	100	◆▼	Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 Mio.	100	▼
Chile				Alcon Laboratories (UK) Limited, Frimley/Camberley	GBP 9,1 Mio.	100	◆
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Alcon Eye Care (UK) Limited, Frimley/Camberley	GBP 550 000	100	◆
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	Sandoz Limited, Frimley/Camberley	GBP 2,0 Mio.	100	◆
China				Novartis Vaccines and Diagnostics Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	◆▼
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	USD 30,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆	Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲
China Novartis Institutes for BioMedical Research Co., Ltd., Schanghai	USD 133,0 Mio.	100	▲	Indien			
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 97,4 Mio.	100	▼	Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	76	◆▼
Shanghai Novartis Trading Ltd., Schanghai	USD 2,5 Mio.	100	◆	Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 Mio.	100	▲
Alcon Hongkong Limited, Hongkong	HKD 77 000	100	◆	Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore	INR 1,1 Mrd.	100	◆
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Peking	USD 2,2 Mio.	100	◆	Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆▼
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	USD 22,0 Mio.	100	◆▼	Indonesien			
Novartis Vaccines and Diagnostics (HK) Ltd., Hongkong	HKD 80,0 Mio.	100	◆▼	PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Mrd.	100	◆▼
Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd., Hangzhou	CNY 46,8 Mio.	85	◆▼	PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Mrd.	100	▼
Shanghai Novartis Animal Health Co., Ltd., Schanghai	CHF 21,6 Mio.	100	◆▼	Irland			
Dänemark				Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 14,0 Mio.	100	◆	Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼
Sandoz A/S, Kopenhagen	DKK 8,0 Mio.	100	◆	Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork	EUR 541 251	100	▼
Deutschland				Italien			
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■	Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	◆◆▼▲
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆▲	Alcon Italia S.p.A., Mailand	EUR 1,3 Mio.	100	◆
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼	CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 Mio.	100	◆
Alcon Pharma GmbH, Freiburg	EUR 511 292	100	◆	Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 679 900	100	◆
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 Mio.	100	◆	Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,5 Mio.	100	◆▼▲
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■	Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Holzkirchen	EUR 5,1 Mio.	100	◆	Japan			
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt am Main	EUR 2,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■
				Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆▲
				Alcon Japan Ltd., Tokio	JPY 500,0 Mio.	100	◆
				CIBA Vision K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆
				Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆▼▲
				Novartis Animal Health K.K., Tokio	JPY 50,0 Mio.	100	◆▲

31. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN (FORTSETZUNG)

Per 31. Dezember 2012	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2012	Aktien-/ einbezahletes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Kanada				Puerto Rico			
Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval, Quebec	CAD 0 ²	100	◆▲	Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 ²	100	◆	Alcon (Puerto Rico) Inc., Catano	USD 15,5	100	◆
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼	Rumänien			
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 Mio.	100	◆▼▲	Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 Mio.	100	◆▼
Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆	Russische Föderation			
Novartis Animal Health Canada Inc., Charlottetown, Prince Edward Island	CAD 2	100	◆▲	Novartis Pharma LLC, Moskau	RUB 20,0 Mio.	100	◆
Kolumbien				Alcon Farmaceutika LLC, Moskau	RUB 44,1 Mio.	100	◆
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Mrd.	100	◆▼	ZAO Sandoz, Moskau	RUB 57,4 Mio.	100	◆
Laboratorios Alcon de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Mio.	100	◆	Novartis Neva LLC, St. Petersburg	RUB 500,0 Mio.	100	▼
Kroatien				Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUB 80,0 Mio.	100	◆
Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆	Saudi-Arabien			
Luxemburg				Saudi Pharmaceutical Distribution Co. Ltd., Riad	SAR 26,8 Mio.	75	◆
Novartis Investments S.à r.l., Luxemburg	USD 2,6 Mrd.	100	■	Schweden			
Novartis Finance S.A., Luxemburg	USD 100 000	100	■	Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 Mio.	100	■
Malaysia				Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	100	◆	Alcon Sverige AB, Bromma	SEK 100 000	100	◆
Alcon Laboratories (Malaysia) Sdn. Bhd., Petaling Jaya	MYR 1,0 Mio.	100	◆	CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 Mio.	100	◆
CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 Mio.	100	▼	Schweiz			
Mexiko				Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■
Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 5,9 Mio.	100	◆▼	Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	■
Sandoz, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 468,2 Mio.	100	◆▼	Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
Neuseeland				Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	Novartis Sanierungsstiftung, Basel	CHF 2,0 Mio.	100	■
Niederlande				Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	◆◆▼▲
Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 Mio.	100	■	Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Muttens	CHF 18,9 Mio.	100	▼
Alcon Nederland B.V., Breda	EUR 18 151	100	◆	Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼	Novartis Pharma Schweiz AG, Bern	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	Alcon Switzerland SA, Hünenberg	CHF 100 000	100	◆
Norwegen				Alcon Pharmaceuticals Ltd., Freiburg	CHF 200 000	100	◆
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆	ESBATEch, a Novartis Company GmbH, Schlieren	CHF 14,0 Mio.	100	▲
Österreich				Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 Mio.	100	◆◆▲
Novartis Austria GmbH, Wien	EUR 1,0 Mio.	100	■	Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆	Novartis Vaccines and Diagnostics AG, Basel	CHF 800 000	100	◆▲
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	◆◆▼▲	Novartis Vaccines and Diagnostics Services AG, Basel	CHF 100 000	100	◆▼
EBEWE Pharma Ges.m.b.H. Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 Mio.	100	◆◆▼▲	Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 Mio.	100	◆◆▼▲
Pakistan				Novartis Consumer Health Schweiz AG, Bern	CHF 250 000	100	◆
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karatschi	PKR 1,8 Mrd.	100	◆▼	Novartis Tiergesundheits AG, Basel	CHF 101 000	100	◆◆▼▲
Panama				Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama-Stadt	USD 10 000	100	◆	Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33/6 ³	■
Peru				Singapur			
Novartis Biosciences Peru S.A., Lima	PEN 6,1 Mio.	100	◆	Novartis (Singapore) Pte Ltd., Singapur	SGD 100 000	100	◆
Philippinen				Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 45,0 Mio.	100	▼
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆	Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd., Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	◆
Sandoz Philippines Corporation, Manila	PHP 30 Mio.	100	◆▼	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
Polen				Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 101 000	100	▼
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆	CIBA Vision (Singapore) Pte Ltd., Singapur	SGD 400 000	100	◆
Alcon Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 750 000	100	◆	CIBA Vision Asian Manufacturing and Logistics Pte Ltd., Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	▼
Sandoz Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 25,6 Mio.	100	◆	Slowakei			
Lek S.A., Strykow	PLN 11,4 Mio.	100	◆▼	Novartis Slovakia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 Mio.	100	◆
Portugal				Slowenien			
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■	Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 48,4 Mio.	100	◆◆▼▲
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 Mio.	100	◆	Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 Mio.	100	◆
Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos Oftalmologicos Lda., Paco d'Arcos	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Spanien			
Sandoz Farmaceutica Lda., Sintra	EUR 5,0 Mio.	100	◆	Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	◆◆▼
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Sintra	EUR 100 000	100	◆	Alcon Cusi, S.A., El Masnou	EUR 11,6 Mio.	100	◆▼
				CIBA Vision, S.A., Barcelona	EUR 1,4 Mio.	100	◆
				Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
				Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆▼▲
				Bexal Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 1,0 Mio.	100	◆
				Novartis Vaccines and Diagnostics, S.L., Barcelona	EUR 675 450	100	◆
				Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆

Per 31. Dezember 2012	Aktien-/ einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Südafrika			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 86,3 Mio.	100	◆
Alcon Laboratories (South Africa) (Pty.) Ltd., Bryanston, Gauteng	ZAR 201 820	100	◆
Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▼
Südkorea			
Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Alcon Korea Ltd., Seoul	KRW 33,8 Mrd.	100	◆
Taiwan			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	TWD 170,0 Mio.	100	◆▼
Thailand			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 Mio.	100	◆
Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 2,1 Mio.	100	◆
Tschechische Republik			
Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆
Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
Türkei			
Novartis Saglik, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
Alcon Laboratuvarlari Ticaret A.S., Istanbul	TRY 25,2 Mio.	100	◆
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 160,0 Mio.	100	◆▼
Ungarn			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 883,0 Mio.	100	◆
USA			
Novartis Corporation, East Hanover, NJ	USD 98,6 Mio.	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 2,0 Mrd.	100	■
Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲
Genoptix, Inc., Carlsbad, CA	USD 1	100	◆▲
Alcon Laboratories, Inc., Fort Worth, TX	USD 1 000	100	◆◆▼
Alcon Refractive Horizons, LLC, Fort Worth, TX	USD 10	100	▼
Alcon Research, Ltd., Fort Worth, TX	USD 2,5 Mrd.	100	▼▲
Alcon LenSx, Inc., Alisio Viejo, CA	USD 100	100	▼

Per 31. Dezember 2012	Aktien-/ einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
USA (Fortsetzung)			
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 Mio.	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 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 133 883	25	■
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 Mio.	100	◆
Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 5,5 Mio.	100	◆

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern-, assoziierten Gesellschaften oder Joint Ventures vertreten: Algerien, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Costa Rica, Dominikanische Republik, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Guatemala, Kaimaninseln, Marokko, Ukraine sowie Uruguay.

¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

² Aktien ohne Nennwert.

³ Ungefähr 33% der stimmberechtigten Aktien; ungefähr 6% des Novartis zuzurechnenden Reingewinns und Eigenkapitals.
Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

■ **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen innerhalb der Gruppe.

◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb der Gruppe.

▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und/oder Fertigung innerhalb der Gruppe.

▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb der Gruppe.

32. ANGABEN 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 Manage-

ment 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, 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 im Anhang zur Konzernrechnung.

BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung des Konzerns sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem der Novartis Gruppe wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat der Gruppe angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung und einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Darstellung der publizierten Konzernrechnung zu gewährleisten.

Jedes interne Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, hat inhärente Grenzen. Daher können 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 der Novartis Gruppe hat die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2012 geprüft. Diese Prüfung beruht auf den Kriterien, die im vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2012 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, hat eine Beurteilung zur Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Gruppe abgegeben, die auf den nachfolgenden Seiten 268 und 269 dieses Finanzberichts zu finden ist.



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer



Jonathan Symonds
Chief Financial Officer

Basel, 22. Januar 2013

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG UND ZU DEN INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS GRUPPE

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR KONZERNRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Novartis AG und ihrer konsolidierten Gesellschaften („Novartis Gruppe“), bestehend aus konsolidierten Erfolgsrechnungen, konsolidierten Gesamtergebnisrechnungen, Veränderungen des konsolidierten Eigenkapitals, konsolidierten Bilanzen, konsolidierten Geldflussrechnungen und Anhang (Seiten 198 bis 266), für das am 31. Dezember 2012 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Konzernrechnung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und den gesetzlichen Vorschriften verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Konzernrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Konzernrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den Schweizer Prüfungsstandards, den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Konzernrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Konzernrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Konzernrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Konzernrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2012 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 ZUR WIRKSAMKEIT DER INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Des Weiteren haben wir die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe per 31. Dezember 2012 geprüft. Die internen Kontrollen basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben werden.

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe sind für die Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Die Geschäftsleitung ist ausserdem für die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich, die dem „Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung“ auf der Seite 267 zu entnehmen ist. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, ein Urteil über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Einschätzung des Risikos, ob eine wesentliche Schwachstelle der internen Kontrollen besteht, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen basierend auf der Risikoeinschätzung sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie des Erstellens von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine Buchführung sicherstellen, die in vernünftigem

Detaillierungsgrad ordnungsmässig und angemessen die Transaktionen und Entscheidungen hinsichtlich von Vermögenswerten der Gesellschaft widerspiegelt. Ausserdem umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die mit angemessener Sicherheit gewährleisten, dass Transaktionen wie erforderlich erfasst werden, um die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu ermöglichen, und dass Einnahmen und Ausgaben der Gruppe nur mit Autorisierung der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte der Gruppe erfolgen. Darüber hinaus umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die angemessene Sicherheit zur Vermeidung oder zur rechtzeitigen Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder Verkauf von Vermögenswerten des Unternehmens bieten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Abschluss haben könnten.

Aufgrund inhärenter Grenzen können die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung gegebenenfalls Falschaussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im vom COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2012 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Michael P. Nelligan
Global Relationship Partner

Basel, 22. Januar 2013

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN

(Für die am 31. Dezember 2012 und 2011 endenden Geschäftsjahre)

	Erläuterungen	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
Ertrag			
Ertrag aus Finanzanlagen		5 221	5 284
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		76	356
Lizenzträge		1 491	1 419
Übrige Erträge		3	4
Total Ertrag		6 791	7 063
Aufwand			
Finanzaufwand		- 306	- 326
Verwaltungsaufwand		- 21	- 21
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	3	- 1 153	- 1 153
Übriger Aufwand		- 25	- 69
Steuern		- 145	- 123
Total Aufwand		- 1 650	- 1 692
Reingewinn		5 141	5 371

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser unkonsolidierten Jahresrechnung.

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS)

(per 31. Dezember 2012 und 2011)

	Erläuterungen	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte	3	20 220	21 407
Finanzanlagen – Konzerngesellschaften und assoziierte Gesellschaften	4	19 654	20 881
Total Anlagevermögen		39 874	42 288
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		11 105	9 428
– Dritten		47	46
Wertschriften	5	101	2 183
Total Umlaufvermögen		11 253	11 657
Total Vermögenswerte		51 127	53 945
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	6	1 353	1 373
Reserven			
Gesetzliche Reserven	7		
– Allgemeine Reserven		320	320
– Kapitaleinlagereserven		198	198
– Reserven für eigene Aktien		3 214	5 744
Freie Reserven	8	39 262	39 271
Total Reserven		42 994	45 533
Bilanzgewinn			
Reingewinn des Jahres		5 141	5 371
Total Bilanzgewinn		5 141	5 371
Total Eigenkapital		49 488	52 277
Verbindlichkeiten			
Anleihen	9	795	794
Rückstellungen		518	534
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie passive Rechnungsabgrenzungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		81	116
– Dritten		245	224
Total Verbindlichkeiten		1 639	1 668
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		51 127	53 945

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil dieser unkonsolidierten Jahresrechnung.

1. EINLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts (OR).

2. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

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 aus laufender Geschäftstätigkeit 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

Diese sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderer Wertberichtigungen bilanziert.

WERTSCHRIFTEN

Die Bewertung erfolgt zum Anschaffungs- oder tieferen Marktwert.

ANLEIHEN

Die Bewertung 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. GOODWILL UND ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

An der ausserordentlichen Generalversammlung der Aktionäre (a.o. GV) vom 8. April 2011 genehmigten die Aktionäre der Novartis AG die rückwirkende Fusion per 1. Januar 2011 der Novartis AG mit Alcon, Inc., einem Schweizer Unternehmen. Aufgrund der Genehmigung an der a.o. GV und der Fusionsvereinbarung wurden die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Alcon, Inc. zum Buchwert in die Novartis AG integriert.

	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
Goodwill		
Anschaffungskosten		
1. Januar	22 384	
Zugang aus der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis AG		39 101
Abgänge aufgrund von Reorganisationen von Gesellschaften innerhalb der Novartis Gruppe	- 34	- 16 717
31. Dezember	22 350	22 384
Abschreibungen kumuliert		
1. Januar	- 1 140	
Abschreibungen	- 1 140	- 1 140
31. Dezember	- 2 280	- 1 140
Nettobuchwert – 31. Dezember	20 070	21 244
Übrige immaterielle Vermögenswerte		
Anschaffungskosten		
1. Januar und 31. Dezember	242	242
Abschreibungen kumuliert		
1. Januar	- 79	- 66
Abschreibungen	- 13	- 13
31. Dezember	- 92	- 79
Nettobuchwert – 31. Dezember	150	163
Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte		
Nettobuchwert – 31. Dezember	20 220	21 407

4. FINANZANLAGEN

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Konzerngesellschaften und assoziierten Gesellschaften in Höhe von CHF 14 395 Millionen (2011: CHF 14 412 Millionen) und Darlehen an Konzerngesellschaften im Wert von CHF 5 259 Millionen (2011: CHF 6 469 Millionen).

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind in Erläuterung 31 des Anhangs zur Konzernrechnung aufgeführt.

5. WERTSCHRIFTEN

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien der Novartis AG zum Nettobuchwert von CHF 25 Millionen (2011: CHF 2 108 Millionen) (siehe Erläuterungen 6 und 7 unten). Diese Position beinhaltet auch Termingeld in Höhe von CHF 72 Millionen (2011: CHF 72 Millionen) zur Deckung einer Garantie und steht somit nicht unbeschränkt zur Verfügung.

6. AKTIENKAPITAL

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2010	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2011	Veränderungen während des Jahres	31. Dez. 2012
Total Aktien Novartis AG	2 637 623 000	108 000 000	2 745 623 000	- 39 430 000	2 706 193 000
Von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) gehaltene eigene Aktien					
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	107 988 000	- 17 250 542	90 737 458	- 39 430 000	51 307 458
Eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	58 893 837	8 541 945	67 435 782	- 7 883 490	59 552 292
Total von der Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften (ohne Stiftungen) gehaltene eigene Aktien	166 881 837	- 8 708 597	158 173 240	- 47 313 490	110 859 750

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Aktienkapital sank infolge einer Aktienkapitalherabsetzung von CHF 1 372,8 Millionen per 31. Dezember 2011 auf CHF 1 353,1 Millionen per 31. Dezember 2012. Hierzu wurden 39,4 Millionen zurückgekauft Aktien mit einem Nennwert von CHF 19,7 Millionen vernichtet. Die Vernichtung wurde von der Generalversammlung vom 23. Februar 2012 genehmigt und am 3. Mai 2012 vollzogen.

Die Anzahl ausgegebener Aktien stieg 2011 um 108 Millionen auf 2 745,6 Millionen per 31. Dezember 2011 infolge des an der a.o. GV vom 8. April 2011 genehmigten Umtausches von Aktien zur Übernahme der verbleibenden ausstehenden Anteile an Alcon, Inc. Damit erhöhte sich das ausgegebene Aktienkapital um CHF 54,0 Millionen auf CHF 1 372,8 Millionen am 31. Dezember 2011.

2012 wurden 6,3 Millionen eigene Aktien (2011: 60,1 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 51 pro Aktie (2011: CHF 52) zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 3,8 Millionen Stück (2011: 5,3 Millionen Stück) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich CHF 55 (2011: CHF 51); die Trans-

aktionen im Zusammenhang mit der aktienbasierten Vergütung beliefen sich auf 10,4 Millionen Stück (2011: 6,8 Millionen Stück). Für die Fusion mit Alcon wurden 2011 eigene Aktien im Umfang von 164,7 Millionen (bestehend aus 108,0 Millionen am 8. April 2011 neu ausgegebenen Aktien sowie aus 56,7 Millionen eigenen Aktien) ausgegeben.

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten werden, entspricht den Bestimmungen von Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts.

Von den 110 859 750 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2012 von der Novartis AG und den Konzerngesellschaften gehalten wurden, sind 99 859 750 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel sind dividendenberechtigt und werden grundsätzlich für aktienbasierte Vergütungen gehalten. Es sollte beachtet werden, dass die Konzernrechnung von Novartis mit den IFRS im Einklang steht. Diese verlangen die Konsolidierung von gewissen Gesellschaften, insbesondere Stiftungen, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts gelten.

7. GESETZLICHE RESERVEN

ALLGEMEINE RESERVEN

	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
1. Januar und 31. Dezember	320	320

RESERVEN AUS KAPITALEINLAGEN

	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
1. Januar	198	
Zugang aus der Fusion von Alcon, Inc. mit Novartis AG		198
31. Dezember	198	198

RESERVEN FÜR EIGENE AKTIEN

	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
1. Januar	5 744	3 374
Reduktion aufgrund der Annullierung eigener Aktien (CHF 2 081 Millionen erworbene eigene Aktien verringert um den Nominalwert von CHF 20 Millionen)	-2 061	
Zuweisung an/Verwendung aus den freien Reserven	-469	2 370
31. Dezember	3 214	5 744

Nach schweizerischem Obligationenrecht müssen Zuweisungen an die allgemeinen Reserven erfolgen, bis diese mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

Die Novartis AG erfüllt die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659 ff. und Art. 663b Abs. 10 des schweizerischen Obligationenrechts betreffend gesetzliche Reserven für eigene Aktien, die in Erläuterung 5 dargestellt werden.

8. FREIE RESERVEN

	2012 Mio. CHF	2011 Mio. CHF
1. Januar	39 271	40 065
Zuweisung an/Entnahme aus Bilanzgewinn	-478	1 576
Entnahme aus/Zuweisung an Reserven für eigene Aktien	469	-2 370
31. Dezember	39 262	39 271

9. CHF-800-MILLIONEN-ANLEIHE 2008/2015 MIT COUPON 3,625%

Am 26. Juni 2008 emittierte die Novartis AG eine am 26. Juni 2015 fällig werdende Anleihe mit einem Volumen von CHF 800 Millionen und einer jährlichen Verzinsung von 3,625%. Die Emission erfolgte zum Kurs von 100,35%, wobei sich der Erlös nach Abzug der damit verbundenen Kosten auf CHF 787,9 Millionen belief. Die Anleihe wird zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

10. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

	31. Dez. 2012 Mio. CHF	31. Dez. 2011 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen und Commercial-Paper-Programmen – Total maximal CHF 25 247 Millionen (2011: CHF 24 486 Millionen)	13 674	13 950
Andere Garantien zugunsten von Konzern- und assoziierten Gesellschaften – Total maximal CHF 2 688 Millionen (2011: CHF 2 989 Millionen)	1 220	1 711
Total Eventualverbindlichkeiten	14 894	15 661

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 Novartis AG und Novartis Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien – 2% oder mehr der Aktien der Novartis AG:

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2012	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2011
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel, Schweiz	4,0	4,1
Emasan AG, Basel, Schweiz	3,3	3,2

Ausserdem wurde die Novartis AG im Rahmen einer Offenlegungsmeldung darüber informiert, dass Norges Bank (Zentralbank von Norwegen), Oslo, Norwegen, eine Beteiligung von 2,3% am Aktienkapital von Novartis hält.

Zusätzlich hielten die folgenden anderen bedeutenden Aktionäre Anteile am Aktienkapital von Novartis:

Als Nominees eingetragene Aktionäre:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 11,4% (2011: 10,9%) des Aktienkapitals.
- Nortrust Nominees, London, Grossbritannien, hält 3,3% (2011: 3,2%) des Aktienkapitals.
- The Bank of New York Mellon, New York, USA, hält 5,0% (2011: 4,3%) des Aktienkapitals. Davon halten als Nominees die Mellon Bank, Everett, USA, 3,3% und The Bank of New York Mellon, Brüssel, Belgien, 1,7% des Aktienkapitals.

Als Hinterlegungsstelle für American Depositary Shares (ADS) fungierender Aktionär:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 11,7% (2011: 11,0%) 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. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG wurde in Übereinstimmung mit den Anforderungen des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) erstellt. Diese Erläuterung weicht daher in bestimmten, wesentlichen Punkten, vor allem bezüglich der Aufwanderfassung, von der Offenlegung von Vergütungen in der Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung ab. Die Konzernrechnung wurde in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt.

12.1) VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Die Vergütungsprinzipien, der Leistungsbeurteilungsprozess sowie die Vergütungspläne gelten in gleichem Mass für alle Geschäftsleitungsmitglieder.

Die Höhe der Vergütung beruht auf der Beurteilung der individuellen Leistung der Geschäftsleitungsmitglieder und der Leistung ihres Geschäftsbereichs oder ihrer Funktion. Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder hat einen starken Bezug zur Leistung von Novartis. Die Messgrößen für die kurzfristigen finanziellen Ziele des CEO sind das Wachstum des Nettoumsatzes, des operativen Ergebnisses, des Reingewinns, des Free Cashflow, des Gewinns pro Aktie sowie des Marktanteils. Das langfristige Finanzziel ist die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA). Der NVA misst die Konzernperformance unter Berücksichtigung des um Zinsen, Steuern und Kapitalkosten angepassten operativen Ergebnisses des Konzerns oder – vereinfacht ausgedrückt – den Wert, der nach Abzug der von den Investoren der Gesellschaft (Inhaber von Aktien und Anleihen) erwarteten Rendite erzeugt wurde. Auf Seite 194 des Finanzberichts wird die Berechnung des NVA ausführlicher erläutert.

Die Messgrößen der Leistungsziele sind derart gestaltet, dass sie kurzfristige wie langfristige Ziele angemessen berücksichtigen. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren – wobei die Betonung auf längerfristigen finanziellen Zielen liegt – und keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft verlangen.

VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IN DEN JAHREN 2012 UND 2011

Die nachstehenden Tabellen zeigen die dem CEO und den anderen Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre Leistungen in den Jahren 2012 und 2011 ausgerichtete Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in den Tabellen zugrundeliegenden Prinzipien.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in den Tabellen ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im entsprechenden Jahr, d.h., alle Vergütungen, die für Leistungen in den Jahren 2012 und 2011 ausgerichtet wurden, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP, sind in voller Höhe in der entsprechenden Tabelle ausgewiesen.

STRUKTUR DER OFFENLEGUNG

Die Vergütungstabelle zeigt die Vergütung an den CEO und an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistungen im Jahr 2012.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn es für mindestens drei oder fünf Jahre bei Novartis bleibt.

Die Geschäftsleitungsmitglieder wurden dazu ermuntert, ihre Leistungsprämien für 2012 bzw. 2011 entweder in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren, um ihre Interessen noch stärker auf jene der Aktionäre abzustimmen. Gemäss den Regeln dieser Pläne erhalten die Teilnehmenden nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist zusätzliche Aktien zugeteilt. Je zwei in den dreijährigen ESOP investierte Aktien berechtigen den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. Jede in den fünfjährigen LSSP investierte Aktie berechtigt den Teilnehmenden zum Bezug einer zusätzlichen Aktie. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn das Geschäftsleitungsmitglied Novartis vor Ablauf der Sperrfrist verlässt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Um einen Vergleich mit anderen Unternehmen zu ermöglichen, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADS zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung offenzulegen. Der Marktwert ist der aktuelle börsennotierte Aktienpreis, zu dem einem Verwaltungsrat oder einem Mitarbeitenden am Gewährungstag eine Aktie, eine gesperrte Aktie oder eine RSU zugeteilt wird. Der Marktwert von Aktienoptionen am Gewährungstag wird mithilfe eines Modells zur Optionspreisbewertung berechnet.

Der gesamte Aufwand nach IFRS für die den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung im Berichtsjahr ausgerichtete Vergütung ist im Finanzbericht in der Erläuterung 27 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung offengelegt.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (MARKTWERT)¹

	Basis- vergütung	Variable Vergütung						Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung	
		Kurzfristige Vergütungspläne			Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen		Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP ⁹	Inkl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP ^{10,11}
		Währung	Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴					
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	2 025 000	1 370 300	0	4 795 941	0	4 747 013	161 200	128 734	13 228 188	0	13 228 188
Jürgen Brokatzy-Geiger	CHF	708 750	0	625 330	1 250 536	0	731 145	148 594	10 084	3 474 439	625 330	4 099 769
Kevin Buehler ¹²	USD	1 118 333	202 897	504 048	2 827 532	0	1 753 300	413 056	62 930	6 882 096	504 048	7 386 144
Felix R. Ehrat	CHF	743 333	0	750 149	1 500 112	0	432 702	158 498	0	3 584 794	750 149	4 334 943
David Epstein	USD	1 158 332	525 953	727 166	3 132 643	0	1 666 814	325 563	26 191	7 562 662	727 166	8 289 828
Mark C. Fishman	USD	990 000	23 265	966 736	3 960 038	0	1 547 029	242 832	118 319	7 848 219	966 736	8 814 955
Jeff George	CHF	791 667	220 000	220 022	880 027	0	636 250	111 932	55 412	2 915 310	110 011	3 025 321
George Gunn	CHF	862 500	716 300	0	1 193 710	0	1 213 762	108 382	0	4 094 654	0	4 094 654
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012) ¹³	USD	102 782	51 667	0	0	0	0	3 196	904 469	1 062 114	0	1 062 114
Andrin Oswald	CHF	791 667	0	304 058	608 054	0	636 250	118 132	38 520	2 496 681	304 058	2 800 739
Jonathan Symonds	CHF	916 667	0	621 011	1 552 557	0	1 377 021	161 817	17 135	4 646 208	621 011	5 267 219
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ¹⁴	USD	500 000	94 169	140 002	464 869	0	260 580	45 053	19 710	1 524 383	140 002	1 664 385
Total¹⁵	CHF	10 466 057	3 148 166	4 711 715	21 513 910	0	14 673 602	1 933 597	1 310 446	57 757 493	4 601 704	62 359 197

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsleitungsaufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 17. Januar 2023 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von CHF 61,70 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 17. Januar 2013, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen CHF 4,28. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 17. Januar 2023 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 66,07 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 17. Januar 2013, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 4,37.

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der angestrebten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2012 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2012 erworben wurde.

⁷ Enthält zum Marktwert bewertete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald. Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel ergeben (USD 491 174). Nicht enthalten sind die im Jahr 2012 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an Kevin Buehler (USD 529 387) für vor der Fusion mit Alcon zugeteilte RSUs sowie die im Jahr 2012 ausgerichteten Auszahlungen des Dividendengegenwerts an David Epstein (USD 138 011), Mark C. Fishman (USD 189 845) und Brian McNamara (USD 17 122) für in oder vor 2010 zugeteilte RSUs.

⁸ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

⁹ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder unter dem dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP). Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt.

¹⁰ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen wurde anhand des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (17. Januar 2013) betrug CHF 61,70 pro Novartis Aktie und USD 66,07 pro ADS.

¹¹ Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹² Enthält nicht 35 153 Aktien, die Kevin Buehler zum Aktienkurs von USD 54,51 als Vergütung für seine Leistung vor der Fusion mit Alcon zugeteilt wurden.

¹³ Naomi Kelman legte zum 29. Februar 2012 ihre Geschäftsleitungstätigkeit nieder. Die in der Tabelle enthaltenen Angaben zu ihrer Basisvergütung und den weiteren Leistungen beziehen sich auf die Vergütung, die sie vom 1. Januar 2012 bis zum 29. Februar 2012 erhalten hat, also während der Zeit, als sie Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält vertragsgemäss die vereinbarte Vergütung und weiteren Leistungen vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012 als Entschädigung für die in ihrem Arbeitsvertrag vorgesehene zwölfmonatige Kündigungsfrist. Nicht in „Andere Leistungen“ enthalten ist dagegen eine marktgerechte Vergütung (USD 1 263 223 für den Zeitraum vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012) für die Bereitschaft von Naomi Kelman, nach dem Austritt aus dem Unternehmen über einen Zeitraum von zwölf Monaten auf jegliche Aktivitäten zu verzichten, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Naomi Kelman wird diese Zahlung im Jahr 2013 einteils in bar, anderenteils in Aktien erhalten, vorausgesetzt, sie hält sich weiterhin an den vereinbarten Wettbewerbsverzicht. Von den im Geschäftsbericht 2011 als besondere Aktienzuteilung ausgewiesenen 88 000 Aktien sind mittlerweile 70 500 Aktien verfallen, während der Anspruch auf 17 500 Aktien im Jahr 2012 vertraglich eingetreten ist.

¹⁴ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012.

¹⁵ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman, Naomi Kelman und Brian McNamara wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,067 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2011 (MARKTWERT)¹

	Währung	Basis- vergütung	Variable Vergütung						Weitere Leistungen		Total	Gesamt- vergütung	
		Bar (Betrag)	Kurzfristige Vergütungspläne			Langfristige Vergütungspläne			Pensions- leistungen	Andere Leistungen	Betrag ⁹	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP ¹⁰	Inkl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach LSSP/ESOP ^{11,12}
			Bar (Betrag)	Aktien (Markt- wert) ²	Aktien (Markt- wert) ³	Optionen (Markt- wert) ⁴	Aktien (Markt- wert) ⁵	Besondere Aktien- zuteilungen					
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	CHF	1 916 667	704 000	1 056 033	6 160 047	0	4 550 524	0	172 193	106 889	14 666 353	1 056 033	15 722 386
Jürgen Brokatky-Geiger	CHF	696 670	0	616 037	1 232 020	0	582 379	0	150 268	26 117	3 303 491	616 037	3 919 528
Kevin Buehler (seit 8. April 2011) ¹³	USD	803 611	618 799	1 078 872	2 716 195	0	1 312 775	0	229 624	45 974	6 805 850	1 078 872	7 884 722
David Epstein	USD	933 333	402 630	583 475	2 794 007	0	1 293 468	0	279 409	115 086	6 401 408	583 475	6 984 883
Mark C. Fishman	USD	986 333	13 997	951 304	3 861 038	0	1 347 831	0	252 712	122 315	7 535 530	951 304	8 486 834
Jeff George	CHF	733 334	365 650	365 687	1 462 533	0	443 410	940 000	105 934	48 053	4 464 601	182 871	4 647 472
George Gunn	CHF	845 836	663 000	0	1 105 030	0	930 397	0	98 584	9 992	3 652 839	0	3 652 839
Andrin Oswald	CHF	733 334	682 500	0	1 365 027	0	443 410	940 000	118 403	57 507	4 340 181	0	4 340 181
Jonathan Symonds	CHF	890 000	0	792 025	1 980 034	0	766 171	0	196 350	0	4 624 580	792 025	5 416 605
Thomas Werlen (bis 30. September 2011) ¹⁴	CHF	560 001	0	412 516	0	0	0	0	99 836	1 598 454	2 670 807	0	2 670 807
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ¹⁵	USD	497 826	262 500	0	525 028	0	81 720	4 773 120	18 466	638 443	6 797 103	0	6 797 103
Felix R. Ehrat (ab 1. Oktober 2011) ¹⁶	CHF	175 000	0	130 405	260 810	0	76 639	0	36 296	4 352	683 502	130 405	813 907
Total¹⁷	CHF	9 401 376	3 563 757	5 685 668	22 323 260	0	11 364 429	6 104 000	1 668 316	2 667 132	62 777 939	5 090 336	67 868 275

¹ Nicht enthalten sind Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung der Geschäftsaufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Die unter dem Novartis Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktien haben eine dreijährige Sperrfrist.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2022 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von CHF 54,20 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2012, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen CHF 4,30. An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2022 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 58,33 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2012, dem Zuteilungstag). Auf Basis eines Modells zur Optionspreisbewertung am Gewährungstag betrug der Wert der in dieser Tabelle verwendeten, an Teilnehmende in Nordamerika gewährten Optionen auf ADSs USD 4,14.

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Novartis Economic Value Added, NVA) für die am 31. Dezember 2011 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Die besonderen Aktienzuteilungen bestehen aus einer RSU-Prämie (Aktieneinheiten) an Jeff George und Andrin Oswald. Diese Prämien wurden zum Schlusskurs am 1. September 2011 von CHF 47,00 zugeteilt. Die zugeteilten RSUs unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist. Des Weiteren umfassen die besonderen Aktienzuteilungen eine Naomi Kelman zugewiesene Spezialprämie von 88 000 Aktien zum Ausgleich des Verlusts von Aktien, der ihr durch den Wechsel von ihrem früheren Arbeitgeber zu Novartis entstanden ist. Diese Spezialprämie wurde am 1. April 2011 zum Preis von USD 54,24 bei einer gestaffelten Sperrfrist über sieben Jahre gewährt.

⁷ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2011 erworben wurde.

⁸ Enthält während des Jahres 2011 ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Nicht enthalten sind Kostenpauschalen und Steuerausgleichszahlungen im Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald. Nicht enthalten sind die laufenden jährlichen Pensionszahlungen von Kevin Buehler, die sich aus der Klausel zum Kontrollwechsel ergeben (USD 346 362 sind der anteilige Betrag für den Zeitraum vom 8. April 2011 bis 31. Dezember 2011).

⁹ Der Wert aller in dieser Tabelle aufgeführten Aktienvergütungen wurde anhand des Marktwerts berechnet.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder unter dem dreijährigen Schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP). Nach Ablauf der fünf- bzw. dreijährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt.

¹¹ Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen wurde anhand des Marktwerts berechnet. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2012) betrug CHF 54,20 pro Novartis Aktie und USD 58,33 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtender Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Enthält nicht die jährlichen Leistungs- und Aktienprämien, die Kevin Buehler vor dem 8. April 2011 zugewiesen wurden und die sich auf in der Vergangenheit erbrachte Leistungen beziehen.

¹⁴ Thomas Werlen legte zum 30. September 2011 seine Geschäftsleitungstätigkeit nieder und beschloss, Novartis zum 31. Januar 2012 zu verlassen. Die in der Tabelle enthaltenen Angaben zu seiner Basisvergütung und den weiteren Leistungen beziehen sich auf die Vergütung, die er vom 1. Januar 2011 bis zum 30. September 2011 erhalten hat, also während der Zeit, als er Mitglied der Geschäftsleitung war. „Andere Leistungen“ enthält die vertraglich vereinbarten Gehaltszahlungen vom 1. Oktober 2011 bis zum 31. Januar 2012 sowie die für diesen Zeitraum anfallenden Pensionsaufwendungen. Nicht in der sonstigen Vergütung („Andere Leistungen“) enthalten ist dagegen eine marktgerechte Vergütung für die Bereitschaft von Thomas Werlen, nach dem Austritt aus dem Unternehmen über einen vereinbarten Zeitraum hinweg auf jegliche Aktivitäten zu verzichten, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Dafür erhält Thomas Werlen eine marktgerechte Vergütung.

¹⁵ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung (2. März 2011) bis zum 31. Dezember 2011.

¹⁶ Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung (1. Oktober 2011) bis zum 31. Dezember 2011.

¹⁷ Die USD-Beträge für Kevin Buehler, David Epstein, Mark C. Fishman und Naomi Kelman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 1,130 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2012 (ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)

	Variable Vergütung					Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne			Langfristiger Leistungsplan	
		Beteiligungsplan „Select“				
		Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Aktioptionen (Anzahl) ³		
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	0	77 730	0	76 937	0	
Jürgen Brokatzky-Geiger	10 135	20 268	0	11 850	10 135	
Kevin Buehler	7 629	42 796	0	26 537	7 629	
Felix R. Ehret	12 158	24 313	0	7 013	12 158	
David Epstein	11 006	47 414	0	25 228	11 006	
Mark C. Fishman	14 632	59 937	0	23 415	14 632	
Jeff George	3 566	14 263	0	10 312	1 783	
George Gunn	0	19 347	0	19 672	0	
Naomi Kelman (bis 29. Februar 2012)	0	0	0	0	0	
Andrin Oswald	4 928	9 855	0	10 312	4 928	
Jonathan Symonds	10 065	25 163	0	22 318	10 065	
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ¹	2 119	7 036	0	3 944	2 119	
Total	76 238	348 122	0	237 538	74 455	

¹Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom 1. März 2012 bis zum 31. Dezember 2012.

²Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter ESOP.

³Diese unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien und Aktienoptionen haben eine dreijährige Sperrfrist.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER – AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2011 (ANZAHL DER AKTIENINSTRUMENTE)

	Variable Vergütung						
	Kurzfristige Vergütungspläne	Langfristige Vergütungspläne				Besondere Aktienzuteilung	Zukünftige zusätzliche Aktien nach LSSP/ESOP
		Beteiligungsplan „Select“					
		Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Aktioptionen (Anzahl) ³	Aktien (Anzahl)		
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer)	19 484	113 654	0	83 958	0	19 484	
Jürgen Brokatzky-Geiger	11 366	22 731	0	10 745	0	11 366	
Kevin Buehler (seit 8. April 2011)	18 496	46 566	0	22 506	0	18 496	
David Epstein	10 003	47 900	0	22 175	0	10 003	
Mark C. Fishman	16 309	66 193	0	23 107	0	16 309	
Jeff George	6 747	26 984	0	8 181	20 000	3 374	
George Gunn	0	20 388	0	17 166	0	0	
Andrin Oswald	0	25 185	0	8 181	20 000	0	
Jonathan Symonds	14 613	36 532	0	14 136	0	14 613	
Thomas Werlen (bis 30. September 2011)	7 611	0	0	0	0	0	
Naomi Kelman (ab 2. März 2011) ¹	0	9 001	0	1 401	88 000	0	
Felix R. Ehret (ab 1. Oktober 2011) ¹	2 406	4 812	0	1 414	0	2 406	
Total	107 035	419 946	0	212 970	128 000	96 051	

¹Die Tabelle enthält die Vergütung für den ständigen Beisitz in der Geschäftsleitung vom Tag der Einstellung bis zum 31. Dezember 2011.

²Diese Aktien haben eine fünfjährige Sperrfrist unter LSSP und eine dreijährige Sperrfrist unter ESOP.

³Diese unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Aktien und Aktienoptionen haben eine dreijährige Sperrfrist.

Die gesamte, im Jahr 2012 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichtete Vergütung beträgt CHF 62 359 198 (verglichen mit CHF 67 868 275 für das Jahr 2011). Faktoren, welche die Differenz zwischen den gesamten, in den Jahren 2012 und 2011 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichteten Vergütungen in die eine oder andere Richtung beeinflussen können, sind unter anderem die unterschiedliche Zusammensetzung der Geschäftsleitung (einschliesslich der ständigen Beisitzer in der Geschäftsleitung), Schwankungen in der Zusammensetzung der durchschnittlichen Vergütung sowie die Erreichung individueller Ziele.

12.2) VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung seiner Mitglieder fest, mit Ausnahme jener des Präsidenten, und stützt sich dabei auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses und der unabhängigen Berater.

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten basiert auf einem Vertrag. Dieser sieht für Dr. Daniel Vasella eine feste Vergütung von CHF 12,4 Millionen vor, die an den durchschnittlichen Anstieg der Vergütung für die in der Schweiz ansässigen Mitarbeitenden gekoppelt ist. Der Verwaltungsrat anerkennt, dass die Vergütung des Präsidenten dessen herausragende Erfahrung und bedeutenden anhaltenden Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung des Unternehmens widerspiegelt. Dabei wahrt er die Interessen von Novartis in der internationalen Geschäftswelt und sichert den Novartis Aktionären eine nachhaltige Wertschöpfung. Ein Drittel seiner Gesamtvergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien. Der jeweilige Ausübungspreis entspricht dem Schlusskurs der zugrundeliegenden Aktie zu Handelsschluss am Zuteilungstag, im Berichtsjahr der 19. Januar 2012.

Für die Zeit nach seinem Amt als Verwaltungsratspräsident hat sich Dr. Vasella bereiterklärt, Novartis seine Erfahrung und sein Wissen weiterhin zur Verfügung zu stellen und während mehrerer Jahre keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen. Für seine Dienste sowie für die

Beachtung des Konkurrenzverbots wird Dr. Vasella eine marktgerechte Vergütung erhalten. Aufgrund seiner 14-jährigen Tätigkeit als CEO von Novartis besitzt Dr. Vasella handelbare Optionen, Aktien und Leistungsansprüche (einschliesslich Vorsorgeleistungen). In seiner aktuellen Position erhält er keine variable Vergütung, handelbaren Optionen oder Anteile, mit Ausnahme der aktienbasierten Vergütung, die ihm als Präsident des Verwaltungsrats zustehen.

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine jährliche feste Vergütung und eine zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie andere Funktionen, um sie für die erhöhte Verantwortung und das grössere Engagement zu entschädigen. Sie erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen. Mindestens 50% der Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats erfolgt in Form von frei verfügbaren Aktien. Mit Ausnahme des Präsidenten haben sie keinen Anspruch auf Pensionsleistungen. Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine Aktienoptionen.

Die Vergütungsansätze für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat sowie für die Funktionen der übrigen Verwaltungsratsmitglieder sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER (AUSSER VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT)

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Mitgliedschaft im Chairman's Committee	150 000
Mitgliedschaft im Audit and Compliance Committee	100 000
Mitgliedschaft in anderen Verwaltungsratsausschüssen	50 000
Vizevorsitz im Verwaltungsrat	50 000
Vorsitz eines Verwaltungsratsausschusses (ausser ACC)	10 000
Vorsitz im Audit and Compliance Committee	20 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Rolf M. Zinkernagel wurde vom Verwaltungsrat in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsfoundation (GNF) delegiert.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG FÜR DIE JAHRE 2012 UND 2011

Die nachstehenden Tabellen zeigen die Vergütung, die den Verwaltungsratsmitgliedern in den Jahren 2012 und 2011 ausgerichtet wurden.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2012¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Vize-präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Compensation Committee	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwaltungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Marktwert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	• ³	• ³	• ³	• ³		4 110 750	8 241 815	152 063	715 027 ⁴	13 067 592
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		405 000	405 037	7 473	43 070 ⁵	853 107
Dimitri Azar	•								140 000	210 025	3 875	–	350 025
William Brody ⁶	•					•		•	262 500	262 545	4 844	–	525 045
Srikant Datar	•		•	Vorsitz	•	•			360 000	360 051	6 643	–	720 051
Ann Fudge	•				•		•		225 000	225 038	4 152	–	450 038
Pierre Landolt ⁷	•						•		–	400 050	7 381	23 977 ⁵	424 027
Enrico Vanni	•			•		Vorsitz			255 000	255 011	4 705	30 150 ⁵	540 161
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		280 000	280 051	5 167	29 023 ⁵	589 074
Wendelin Wiedeking	•			•	•				–	500 049	9 226	29 607 ⁵	529 656
Marjorie M.T. Yang	•					•			200 000	200 052	3 691	24 177 ⁵	424 229
Rolf M. Zinkernagel ⁸	•						•	•	325 000	325 037	5 997	34 383 ⁵	684 420
Total									6 563 250	11 664 761	215 217	929 414	19 157 425

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Tag der Zuteilung berechnet. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2012 zum damaligen Aktienkurs von CHF 54,20 gewährt.

³ Daniel Vasella hat an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁴ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung sowie Pensionsleistungen und Lebensversicherung.

⁵ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

⁶ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁷ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁸ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2011 (MARKTWERT)¹

	Mitgliedschaft im Ver- waltungsrat	Vize- präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee	Compensation Committee	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwal- tungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF) (A)	Aktien (Markt- wert) (CHF) (B) ²	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) (C)	Total (CHF) (A)+(B)+(C)
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	* ³	* ³	* ³	* ³		4 060 004	8 786 735 ⁴	160 635 ⁴	654 207 ⁵	13 500 946 ⁷
Ulrich Lehner	*	*	*	*	*	*	Vorsitz		1 110 000	–	–	62 650 ⁶	1 172 650
William Brody ⁸	*					*		*	229 688	295 325	5 399	–	525 013
Srikant Datar	*		*	Vorsitz	*	*			550 250	159 779	2 921	–	710 029
Ann Fudge	*				*		*		450 000	–	–	–	450 000
Pierre Landolt ⁹	*						*		106 000	294 013	5 375	24 177 ⁶	424 190
Enrico Vanni	*			*		*			425 000	75 048	1 372	29 404 ⁶	529 452 ⁷
Andreas von Planta	*			*	Vorsitz		*		448 000	112 026	2 048	32 685 ⁶	592 711
Wendelin Wiedeking	*			*	*				132 500	367 529	6 719	30 965 ⁶	530 994
Marjorie M.T. Yang	*					Vorsitz			410 000	–	–	24 719 ⁶	434 719
Rolf M. Zinkernagel ¹⁰	*						*	*	–	650 000	11 883	34 381 ⁶	684 381
Total¹¹									7 921 442	10 740 454	196 352	893 188	19 555 084

¹ Nicht enthalten sind Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist.

² Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien wurde anhand des Marktwerts der Aktien am Tag der Zuteilung berechnet. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2011 zum damaligen Aktienkurs von CHF 54,70 gewährt.

³ Daniel Vasella hat an den Sitzungen dieser Ausschüsse als Gast ohne Stimmrechte teilgenommen.

⁴ Enthält 12 188 Aktien, die 2011 entsprechend der 2010 erfolgten Zuteilung zugewiesen wurden.

⁵ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung sowie Pensionsleistungen und Lebensversicherung.

⁶ Enthält vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeten, aber von der Gesellschaft getragenen Aufwand für Sozialversicherung.

⁷ Nicht enthalten ist die Vergütung als Verwaltungsratsmitglied der Alcon, Inc. bis 8. April 2011.

⁸ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁹ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

¹⁰ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) sowie in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

¹¹ Alexandre F. Jetzer-Chung und Hans-Jörg Rudloff gehörten dem Verwaltungsrat bis zum 22. Februar 2011 an. Ihre Vergütung wurde im Geschäftsbericht 2010 offengelegt.

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

12.3) VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIENEN

AKTIEN- UND AKTIENOPTIENSBSITZ

Am 17. Januar 2013 bzw. am 19. Januar 2012 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien (inklusive Aktieneinheiten, aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus Aktiensparplänen sowie gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus dem langfristigen Leistungsplan) und Aktienoptionen.

Sowohl am 17. Januar 2013 als auch am 19. Januar 2012 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) deren Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

AKTIENBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹	
	Am 17. Januar 2013	Am 19. Januar 2012
Joseph Jimenez	565 007	461 487
Jürgen Brokatzky-Geiger	268 498	232 858
Kevin Buehler	502 859	445 287
Felix R. Ehrat	52 616	9 132
David Epstein	319 532	279 395
Mark C. Fishman	439 946	435 071
Jeff George	137 666	109 525
George Gunn	267 468	251 459
Naomi Kelman	n. a. ²	97 906
Andrin Oswald	150 810	135 713
Jonathan Symonds	202 375	144 829
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ³	41 160	n. a.
Total	2 947 937	2 602 662

n. a. – nicht anwendbar

¹ Einschliesslich des Besitzes von den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

² Naomi Kelman, die zum 29. Februar 2012 ihre Geschäftsleitungstätigkeit niederlegte, hielt zu diesem Zeitpunkt 97 906 Aktien.

³ Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

AKTIENOPTIENEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹							
	2013	2012	2011	2010	2009	Übrige	Am 17. Januar 2013	Am 19. Januar 2012
Joseph Jimenez					552 076	157 266	709 342	709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger					75 705	255 452	331 157	331 157
Kevin Buehler						605 877 ²	605 877	782 485
Felix R. Ehrat								
David Epstein								267 777
Mark C. Fishman						604 129	604 129	772 019
Jeff George			141 396	97 827	15 359	1 793	256 375	256 375
George Gunn						94 371	94 371	94 371
Naomi Kelman ³	n. a.							
Andrin Oswald						5 633	5 633	5 633
Jonathan Symonds				54 348			54 348	54 348
Brian McNamara (ab 1. März 2012) ⁴						88 005	88 005	n. a.
Total	0	0	141 396	152 175	643 140	1 812 526	2 749 237	3 273 507

n. a. – nicht anwendbar

¹ 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 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 im Abschnitt – Von Verwaltungsratsmitgliedern gehaltene Aktien und Aktienoptionen) am Markt gekauft wurden.

² Bestehend aus in Aktien zu begleichenden Wertsteigerungsrechten, die sich aus der Umwandlung von Alcon Aktien in Novartis Aktien ergeben.

³ Naomi Kelman legte zum 29. Februar 2012 ihre Geschäftsleitungstätigkeit nieder.

⁴ Ständiger Beisitzer der Geschäftsleitung.

12.4) VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIENEN

Am 17. Januar 2013 zu Handelsschluss bzw. am 19. Januar 2012 zu Handelsschluss hielten die Verwaltungsratsmitglieder und ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3) die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und Aktienoptionen.

Sowohl am 17. Januar 2013 zu Handelsschluss als auch am 19. Januar 2012 zu Handelsschluss besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ^{1,2}	
	Am 17. Januar 2013	Am 19. Januar 2012
Daniel Vasella	3 170 729	3 306 730
Ulrich Lehner	34 363	22 193
Dimitri Azar	5 743	n. a.
William Brody	18 420	10 532
Srikant Datar	31 080	20 263
Ann Fudge	13 769	7 008
Pierre Landolt ³	52 356	40 442
Enrico Vanni	12 501	4 839
Andreas von Planta	121 334	111 628
Wendelin Wiedeking	260 286	40 901
Marjorie M.T. Yang	18 000	18 000
Rolf M. Zinkernagel	45 948	34 683
Total	3 784 529	3 617 219

n. a. – nicht anwendbar

¹Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

²Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme.

³Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

AKTIENOPTIENEN IM BESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ^{1,2}	
	Am 17. Januar 2013	Am 19. Januar 2012
Daniel Vasella ³	1 633 290	2 433 290
Ulrich Lehner	0	0
Dimitri Azar	0	n. a.
William Brody	0	0
Srikant Datar	0	0
Ann Fudge	0	0
Pierre Landolt ⁴	0	0
Enrico Vanni	0	0
Andreas von Planta	0	0
Wendelin Wiedeking	0	0
Marjorie M.T. Yang	0	0
Rolf M. Zinkernagel	0	0
Total	1 633 290	2 433 290

n. a. – nicht anwendbar

¹2002 war das letzte Jahr, in dem Verwaltungsratsmitgliedern Aktienoptionen gewährt wurden.

²Einschliesslich der Aktien von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahestehenden Personen“ (siehe Definition unter 12.3).

³Einschliesslich der Optionen, die in der Zeit gewährt wurden, als Daniel Vasella als Präsident des Verwaltungsrats und CEO tätig war.

⁴Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktienoptionen.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIENEN

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug je einer Novartis Aktie (1:1). Die seit 2009 zugeteilten Aktienoptionen wurden zu den in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen ausgegeben.

BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIENEN

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2013	61,70/66,07	3/3	10
2012	54,20/58,33	3/3	10
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10

12. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

12.5) DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2012 und 2011 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung gewährt. Weder am 31. Dezember 2012 noch am 31. Dezember 2011 bestanden solche Darlehen.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2012 und 2011 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition unter 12.3), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Vergütungstabellen (einschliesslich Fussnoten) zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. der Geschäftsleitung ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2012 und 2011 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahestehende Personen“ (siehe Definition unter 12.4), mit Ausnahme einer 2012 an den Ehrenpräsidenten ausgerichteten Zahlung von CHF 62 346 (2011: CHF 62 346), ausstehender Sozialversicherungsbeiträge in Höhe von CHF 1 129, die 2011 zugunsten eines früheren Verwaltungsratsmitglieds entrichtet wurden, einer Zahlung von CHF 1 156 414 bestehend aus CHF 1 125 000, die im Jahr 2012 an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung für dessen Verpflichtung ausgerichtet wurde, keine Aktivitäten aufzunehmen, die im Wettbewerb zu den Geschäften von Novartis stehen, und einem Betrag von CHF 31 414 für andere Leistungen im Zusammenhang mit der Tätigkeit als Geschäftsleitungsmitglied sowie einer Zahlung von CHF 25 596, die 2011 in Form einer aufgeschobenen Vergütung an ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung entrichtet wurde.

13. ANGABEN ZUR RISIKOBEURTEILUNG

Die Novartis AG ist als oberste Muttergesellschaft des Novartis Konzerns in vollem Umfang in den konzernweiten Risikobeurteilungsprozess eingebunden. Angaben zu den konzernweiten Risikobeurteilungsverfahren sind in Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung zu finden.

VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS DER NOVARTIS AG UND DIVIDENDENBESCHLUSS

Der Verwaltungsrat schlägt vor, den Bilanzgewinn 2012 der Novartis AG wie nachfolgend beschrieben zur Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 2.30 je Aktie zu verwenden. Damit beläuft sich die Ausschüttungsquote auf 65% des konsolidierten Konzernreingewinns in US-Dollar. Die Ausschüttungsquote berechnet sich durch die Division des in USD zum CHF-USD Wechselkurs vom 31. Dezember 2012 umgerechneten CHF Gesamtbetrages der vorgeschlagenen Brutto-Dividende, wobei dieser CHF-Gesamtbetrag auf der geschätzten Anzahl ausstehender Aktien am Tag der Bezahlung der Dividende basiert, durch den den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden USD Reingewinn gemäss Novartis Konzernrechnung 2012.

	2012 CHF	2011 CHF
Bilanzgewinn		
Gewinnvortrag	-	-
Reingewinn des Jahres	5 141 036 034	5 370 749 043
Verwendung aus den freien Reserven	853 530 441	477 787 917
Total der Generalversammlung zur Ausschüttung zur Verfügung stehender Gewinn	5 994 566 475	5 848 536 960
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 2,30 (2011: CHF 2,25) auf 2 606 333 250 (2011: 2 599 349 760) dividendenberechtigten Aktien ¹ mit einem Nennwert von je CHF 0,50	- 5 994 566 475	- 5 848 536 960
Vortrag auf neue Rechnung	-	-

¹Auf von der Novartis AG gehaltenen eigenen Aktien und bestimmten von anderen Konzerngesellschaften gehaltenen eigenen Aktien wird keine Dividende ausgeschüttet.

Sofern der Antrag des Verwaltungsrats genehmigt wird, werden die Dividenden am 1. März 2013 an Aktionäre ausbezahlt, die per 25. Februar 2013 Aktien von Novartis hielten. Ab dem 26. Februar 2013 werden die Aktien nach Dividenden gehandelt.

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

Als Revisionsstelle haben wir die Jahresrechnung der Novartis AG, bestehend aus Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang (Seiten 270 bis 287), für das am 31. Dezember 2012 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Aufstellung der Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten verantwortlich. Diese Verantwortung beinhaltet die Ausgestaltung, Implementierung und Aufrechterhaltung eines internen Kontrollsystems mit Bezug auf die Aufstellung einer Jahresrechnung, die frei von wesentlichen falschen Angaben als Folge von Verstössen oder Irrtümern ist. Darüber hinaus ist der Verwaltungsrat für die Auswahl und die Anwendung sachgemässer Rechnungslegungsmethoden sowie die Vornahme angemessener Schätzungen verantwortlich.

Verantwortung der Revisionsstelle

Unsere Verantwortung ist es, aufgrund unserer Prüfung ein Prüfungsurteil über die Jahresrechnung abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards vorgenommen. Nach diesen Standards haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir hinreichende Sicherheit gewinnen, ob die Jahresrechnung frei von wesentlichen falschen Angaben ist.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen zur Erlangung von Prüfungsnachweisen für die in der Jahresrechnung enthaltenen Wertansätze und sonstigen Angaben. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst eine Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Angaben in der Jahresrechnung als Folge von Verstössen oder Irrtümern ein. Bei der Beurteilung dieser Risiken berücksichtigt der Prüfer das interne Kontrollsystem, soweit es für die Aufstellung der Jahresrechnung von Bedeutung ist, um die den Umständen entsprechenden Prüfungshandlungen festzulegen, nicht aber um ein Prüfungsurteil über die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems abzugeben. Die Prüfung umfasst zudem die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden, der Plausibilität der vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtdarstellung der Jahresrechnung. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise eine ausreichende und angemessene Grundlage für unser Prüfungsurteil bilden.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung für das am 31. Dezember 2012 abgeschlossene Geschäftsjahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORGABEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Peter M. Kartscher
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Gerd Tritschler
Revisionsexperte

Basel, 22. Januar 2013

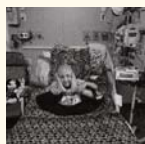
ZU DEN FOTOGRAFIEN UND FILMEN DES GESCHÄFTSBERICHTS



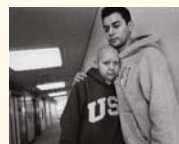
DECKBLATT
Children's Hospital
Los Angeles;
Kalifornien, USA



**DECKBLATT
INNENSEITE**
Novartis Institutes
for BioMedical
Research; Cambridge,
Massachusetts, USA



4
Children's Hospital
Los Angeles;
Kalifornien, USA



9
Children's Hospital
Los Angeles;
Kalifornien, USA



10
Panapakkam;
Tamil Nadu,
Indien



16
Amrita Institute of
Medical Sciences;
Kochi, Indien



19
Volkskrankenhaus
der Provinz
Guizhou; Guiyang,
Guizhou, China



20
Amrita Institute of
Medical Sciences;
Kochi, India



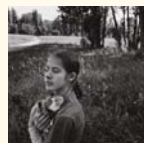
22
Volkskrankenhaus der
Provinz Guizhou; Guiyang,
Guizhou, China



32
Camp Reykjadalur;
Reykjavík, Island



35
Ein Dorf bei Kisumu, Kenia



36
Kiew, Ukraine



38
Filatow-Institut;
Odessa, Ukraine



43
Filatow-Institut;
Odessa, Ukraine



45
Children's
Hospital
Los Angeles;
Kalifornien,
USA



46
Amrita Institute of
Medical Sciences;
Kochi, Indien



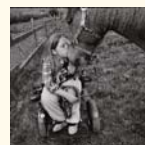
51
Novartis Institutes for
BioMedical Research;
Cambridge, Massachusetts,
USA



52
Guiyang Ai Xin Heim
für autistische Kinder;
Guiyang, Guizhou,
China



57
Teojomulco, Oaxaca,
Mexiko



58
Camp Reykjadalur;
Reykjavík, Island



63
Oaxaca de Juárez,
Oaxaca, Mexiko



64
Michelle Obama
Children's Hospital;
Kisumu, Kenia



70
Pochutla, Oaxaca,
Mexiko



74
Soundar Clinic; Valarpuram,
Tamil Nadu, Indien



76
Michelle Obama
Children's Hospital;
Kisumu, Kenia



79
Guiyang Ai Xin Heim
für autistische Kinder;
Guiyang, Guizhou,
China



83
Amrita Institute of
Medical Sciences;
Kochi, India



84
Amrita Institute of Medical
Sciences; Kochi, Indien



86
Volkskrankenhaus der
Provinz Guizhou; Guiyang,
Guizhou, China



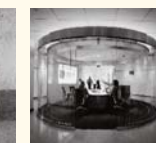
92
Oaxaca de Juárez,
Oaxaca, Mexiko



100
Filatow-Institut;
Odessa, Ukraine



109
Abasolo,
Oaxaca, Mexiko



111
Novartis Institutes
for BioMedical
Research; Cambridge,
Massachusetts, USA



119
Oaxaca de Juárez,
Oaxaca, Mexiko



120
Camp Reykjadalur;
Reykjavík, Island



137
Michelle Obama
Children's Hospital;
Kisumu, Kenia



148
Guiyang Ai Xin Heim für
autistische Kinder; Guiyang,
Guizhou, China



RÜCKSEITE INNEN
Michelle Obama
Children's Hospital;
Kisumu, Kenia



RÜCKSEITE
Lewa, Kenia

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. Durch die Aufnahmen unterschiedlicher Erfahrungen von Kindern in verschiedenen Umfeldern geben diese Fotografien die komplexen Realitäten des globalen Gesundheitswesens wider.

Wir danken Mary Ellen Mark und all jenen, die mit ihrem Können zu den Fotografien für den Geschäftsbericht 2012 beigetragen haben.

Dieses Jahr hat Novartis zudem den Dokumentarfilmer Martin Bell beauftragt, eine Serie von Kurzfilmen zu den Fotografien zu drehen. Diese Filme stehen im Internet unter www.youtube.com/novartis zur Verfügung.

MARY ELLEN MARK



Mary Ellen Mark ist eine der renommiertesten und einflussreichsten Fotografinnen der Welt. Durch zahlreiche Bücher, Ausstellungen und Veröffentlichungen in Zeitschriften erlangte sie internationale Bekanntheit. Seit über vier Jahrzehnten bereist sie intensiv die Welt, um Bilder zu machen, die ein hohes Mass an Menschlichkeit ausstrahlen. Ihre Foto-Essays und Porträts sind in zahlreichen Publikationen erschienen, unter anderem in The New Yorker, LIFE, The New York Times Magazine, Rolling Stone und in Vanity Fair.

Vor allem ihre Aufnahmen von unterschiedlichen Kulturen wurden zu Meilensteinen der Dokumentarfotografie. Ihre Arbeiten über Mutter Teresa, den indischen Zirkus und Bordelle in Bombay ent-

standen im Rahmen eines mehrjährigen Aufenthalts in Indien. Ihr Foto-Essay über Strassenkinder in Seattle wurde zur Grundlage für den Oscar-nominierten Film „Streetwise“, bei dem ihr Ehemann Martin Bell Regie und Kamera führte. Seitdem haben sie zahlreiche gemeinsame Projekte umgesetzt.

Mark hat 17 Bücher veröffentlicht. Ihre Fotografien wurden weltweit ausgestellt. Die Buchretrospektive „Exposure“ enthält 134 ihrer besten Bilder, von denen viele zuvor unveröffentlicht waren. Für ihr neuestes Buch „Prom“ fotografierte Mark vier Jahre lang mit einer 20x24-Zoll-Polaroid-Kamera Abschlussbälle an High-Schools in den USA.

Für ihr Buch und Ausstellungsprojekt über AMERIKA erhielt sie das John Simon Guggenheim Fellowship, ein Stipendium der Hasselblad-Stiftung und ein Walter-Annenberg-Stipendium. Zu ihren zahlreichen Auszeichnungen gehören unter anderem der Cornell Capa Award, der Infinity Award für Journalismus, der Matrix Award für eine herausragende weibliche Persönlichkeit im Bereich Film/Fotografie, der George Polk Award für Fotojournalismus, der Dr. Erich Salomon Award für besondere Verdienste im Bereich der journalistischen Fotografie, der World Press Award für ihr herausragendes langjähriges Schaffen, der Photographer of the Year Award von The Friends of Photography, der Victor Hasselblad Cover Award, die Creative Arts Award Citation für Fotografie der Brandeis University und zwei Robert F. Kennedy Awards.

Mark besitzt die Ehrendoktorwürde ihrer Alma Mater, der University of Pennsylvania, sowie der University of the Arts, des Center for Creative Studies, des Columbia College und des Kenyon College.

WICHTIGE TERMINE

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung	
Generalversammlung	22. Februar 2013
Erstes Quartal 2013	24. April 2013
Zweites Quartal und erstes Halbjahr 2013	17. Juli 2013
Drittes Quartal und neun Monate 2013	22. Oktober 2013
Jahr 2013	Januar 2014

DANKSAGUNGEN

Wir danken allen, die mit ihrem Wissen und ihren persönlichen Erfahrungen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

Abgesehen von den Novartis Mitarbeitenden, die explizit genannt werden, stehen die auf den Fotografien abgebildeten und in den Beiträgen erwähnten Menschen in keiner Weise in Beziehung zu Novartis oder zu Produkten des Konzerns.

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktzeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

Marken von Drittunternehmen sind durch © in Kombination mit dem Produktnamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Dieser Geschäftsbericht erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz
Design: phorbis Communications AG, Basel, Schweiz
Druck: Linkgroup, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2013



KONTAKTADRESSEN

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an

Novartis International AG
CH-4002 Basel
Schweiz

Allgemeine Auskünfte

Tel: +41 61 324 11 11
Fax: +41 61 324 80 01

Investor Relations

Tel: +41 61 324 74 44
Fax: +41 61 324 84 44
E-mail: investor.relations@novartis.com

Aktienregister

Tel: +41 61 324 72 04
Fax: +41 61 324 32 44
E-mail: share.registry@novartis.com

Medienauskünfte

Tel: +41 61 324 22 00
Fax: +41 61 324 90 90
E-mail: media.relations@novartis.com

Novartis im Internet
www.novartis.com

Novartis Geschäftsbericht im Internet
www.novartis.com/annualreport2012



QR-Code zum
Geschäftsbericht
für Smartphones

ZUKUNFTSGERICHTETE AUSSAGEN

Der nachfolgende Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie Begriffe wie „möglich“, „erwartet“, „werden“, „geplant“ oder ähnliche Wörter beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte, mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte, mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten, mögliche Ergebnisse der Bestrebungen von Novartis zur Verbesserung der Qualitätsstandards an einigen oder allen ihren Produktionsstandorten oder mögliche zukünftige Umsätze oder Erträge des Konzerns oder einer seiner Divisionen auf kurze oder lange Sicht beziehen oder Strategien, Pläne, Erwartungen oder Absichten erörtern. Es wird empfohlen, sich nicht zu stark auf diese Aussagen zu verlassen. Diese zukunftsgerichteten Aussagen widerspiegeln die derzeitige Ansicht des Konzerns hinsichtlich zukünftiger Ereignisse. Sie unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Ungewissheiten und anderen Faktoren, die dazu führen können, dass die zukünftigen Ergebnisse und Entwicklungen wesentlich von den gegenwärtigen Erwartungen abweichen, die in diesen zukunftsbezogenen Aussagen beschrieben werden oder impliziert sind. Es gibt keine Gewissheit dafür, dass neue Produkte oder neue Indikationen für bestehende Produkte für den Verkauf in einem bestimmten Markt zugelassen werden, dass zu erteilende Zulassungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erteilt werden oder dass mit diesen Produkten ein bestimmter Erlös erzielt wird. Ferner gibt es keine Garantie dafür, dass es dem Konzern gelingen wird, die Qualitätsstandards an einigen oder allen seinen Produktionsstandorten zu verbessern oder die Produktion an bestimmten Standorten wieder aufzunehmen oder aufrechtzuerhalten. Es besteht auch keine Garantie dafür, dass der Konzern oder seine Divisionen bestimmte Finanzergebnisse – ob kurz- oder langfristig – erzielen werden. Insbesondere können die Erwartungen der Geschäftsleitung u.a. durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: unerwartete regulatorische Massnahmen oder Verzögerungen oder neue gesetzliche Regelungen; unerwartete Ergebnisse bei klinischen Studien, einschliesslich zusätzlicher Analysen vorhandener klinischer Daten, oder unerwartete neue klinische Daten; die Fähigkeit des Unternehmens, Patente oder andere Rechte zum Schutz geistigen Eigentums zu erhalten oder aufrechtzuerhalten, einschliesslich der Kompensation der Auswirkungen des Ablaufs des Patentschutzes für wichtige Produkte, ein Prozess, der im vergangenen Jahr begonnen hat und sich in diesem Jahr fortsetzt; unerwartete Schwierigkeiten bei der Produktion und Qualität, einschliesslich möglicher Ergebnisse der Bestrebungen von Novartis an den Sandoz und Alcon Standorten, die von Warning Letters betroffen sind, und der Bestrebungen von Novartis zur Wiederaufnahme der Herstellung von Produkten, die zuvor im Consumer-Health-Werk in Lincoln, Nebraska, hergestellt wurden; Preisdruck seitens der Regierung, der Industrie und der allgemeinen Öffentlichkeit; Unsicherheiten bezüglich laufender oder potenzieller Rechtsstreitigkeiten, einschliesslich unter anderem laufender und potenzieller Gerichtsverfahren in Produkthaftungsfragen, Verfahren und Untersuchungen bezüglich Verkaufs- und Vermarktungspraktiken, Aktionärsklagen, Untersuchungen durch Behörden und Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum; Wettbewerb im Allgemeinen; Ungewissheiten in Bezug auf die Auswirkungen der jüngsten globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, einschliesslich der finanziellen Probleme in bestimmten Ländern der Eurozone; Unsicherheiten bezüglich künftiger globaler Wechselkurse; Unsicherheiten bezüglich der künftigen Nachfrage nach Produkten von Novartis; zwangsläufig mit langfristigen Finanzprojektionen verbundene Ungewissheiten; Unsicherheiten in Bezug auf die Entwicklung neuer Produkte; Auswirkungen der genannten Faktoren auf die Höhe der Aktiven und Passiven des Konzerns gemäss Konzernrechnung sowie sonstige Risiken und Faktoren, die im bei der US-Börsenaufsichtsbehörde („Securities and Exchange Commission“) eingereichten aktuellen Jahresbericht der Novartis AG im „Form 20-F“ beschrieben werden. Sollten diese Risiken oder Ungewissheiten in einem oder mehreren Fällen eintreten oder sollten sich die zugrunde liegenden Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den hier als erwartet, angenommen, geschätzt oder vermutet beschriebenen Ergebnissen abweichen. Novartis stellt die in diesem Bericht enthaltenen Informationen zum gegenwärtigen Zeitpunkt zur Verfügung; Novartis ist nicht verpflichtet, zukunftsgerichtete Aussagen aufgrund neuer Informationen oder künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren.



 **NOVARTIS**
caring and curing

