





UNSERE MISSION

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

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





INHALTSVERZEICHNIS

KONZERNÜBERSICHT	Kennzahlen im Überblick	4
	Nachrichten 2010	5
	Brief von Daniel Vasella	7
	Interview mit Joseph Jimenez	15
GESUNDHEITSPORTFOLIO	Inhalt	19
	Pharmaceuticals	23
	Novartis Institutes for BioMedical Research	35
	Vaccines and Diagnostics	39
	Sandoz	45
	Consumer Health	51
CORPORATE CITIZENSHIP	Inhalt	57
	Engagement für die Patienten	61
	Mitarbeitenden und Gemeinschaften verpflichtet	67
	Dem Umweltschutz verpflichtet	73
	Der Unternehmensethik verpflichtet	78
	Assurance Bericht	83
CORPORATE GOVERNANCE	Inhalt	85
	Verwaltungsrat	96
	Geschäftsleitung	101
VERGÜTUNGSBERICHT	Inhalt	111
	Vergütungsbericht	112
FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE	Inhalt	133
	Operativer und finanzieller Lagebericht	136
	Dividendenpolitik und Angaben zu den Aktien	183
	Novartis Konzernrechnung	186
	Jahresrechnung der Novartis AG	262
	Fotoreferenzen	278
	Termine für die finanzielle Berichterstattung 2011, Kontaktinformationen, zukunftsgerichtete Aussagen	280

KONZERNÜBERSICHT

Novartis bietet medizinische Lösungen an, um damit auf die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften auf der ganzen Welt einzugehen.

Wir verfügen über ein diversifiziertes Portfolio, um diese Bedürfnisse so gut wie möglich zu erfüllen: mit innovativen Arzneimitteln, kostengünstigen Generika, Impfstoffen und Diagnostika zur Vorbeugung von Erkrankungen sowie Consumer-Health-Produkten.

KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

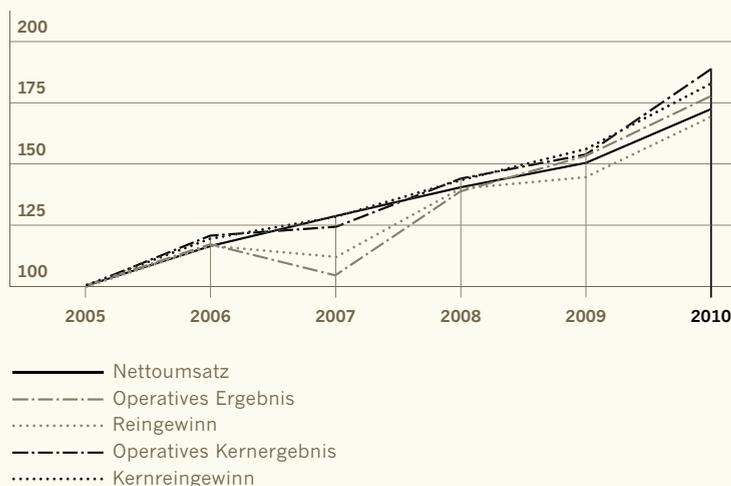
KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2010	2009
Nettoumsatz	50 624	44 267
Operatives Ergebnis	11 526	9 982
Operative Marge (%)	22,8	22,5
Reingewinn	9 969	8 454
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ¹ (USD)	4,28	3,70
Kernergebnisse ²		
Operatives Ergebnis	14 006	11 437
Operative Kerngewinnmarge (%)	27,7	25,8
Reingewinn	12 029	10 267
Unverwässerter Gewinn pro Aktie ¹ (USD)	5,15	4,50
Forschung & Entwicklung	8 080	7 287
In % des Nettoumsatzes	16,0	16,5
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	119 418	99 834
Durchschnittliche Eigenkapitalrendite (%)	15,7	15,7
Free Cashflow	7 860	5 505

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS, REINGEWINN, OPERATIVES KERNERGEBNIS UND KERNREINGEWINN ⁴

(Index: 2005 = 100%)



AKTIENINFORMATIONEN

	2010	2009
Aktie Jahresendkurs (CHF)	54,95	56,50
ADS Jahresendkurs (USD)	58,95	54,43
Dividende ⁵ (CHF)	2,20	2,10
Ausschüttungsquote ⁶	55	53

NETTOUMSATZ 2010 NACH REGIONEN

(In % und in Mio. USD)

Region	%	Mio. USD
USA	31	15 863
Europa	37	18 558
Asien/Afrika/Australasien	18	9 416
Kanada und Lateinamerika	9	4 361
Alcon, Inc. ⁷	5	2 426
Total		50 624

¹Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2010: 2 285,7 Millionen (2009: 2 267,9 Millionen)

²Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn, Kerngewinn pro Aktie und in den Kernaktivitäten von Forschung & Entwicklung werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

³Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende, einschliesslich 16 700 Alcon Mitarbeitender im Jahr 2010

⁴Um einen Vergleich zu ermöglichen, wurden in diesem Schaubild in allen Angaben zu den Jahren 2005 bis 2007 die 2007 veräusserten Ernährungsgeschäfte der Division Consumer Health ausgeklammert.

⁵Dividendenzahlung für das Jahr 2010: Vorschlag an die Generalversammlung 2011

⁶Die Ausschüttungsquote wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

⁷Regionale Daten für Alcon, Inc. sind nicht verfügbar.

NACHRICHTEN 2010

PERFORMANCE	<p>Die jüngsten Produkte sorgen für kräftige Umsatzsteigerungen in der gesamten Bandbreite des Gesundheitsportfolios.</p> <p>Der Nettoumsatz steigt um 14% (+14% bei konstanten Wechselkursen) auf USD 50,6 Milliarden – dank starker Zuwächse in allen Geschäftsbereichen, einschliesslich USD 2,4 Milliarden aus der Konsolidierung von Alcon. Dank geschäftlicher Expansion und gesteigerter Produktivität verbessert sich das operative Ergebnis um 15% auf USD 11,5 Milliarden. Das operative Kernergebnis erhöht sich um 22% auf USD 14,0 Milliarden. Der Reingewinn wächst um 18% auf USD 10,0 Milliarden, der Kernreingewinn steigt um 17% auf USD 12,0 Milliarden.</p>
PRODUKTE	<p>Neue Produkte, die seit 2007 eingeführt wurden, generieren 21% des Nettoumsatzes. Gleichzeitig sorgen 2010 mehr als 13 wichtige Arzneimittelzulassungen in den USA, Europa und Japan für eine weitere Verjüngung des Produktportfolios. Dazu zählen das Multiple-Sklerose-Medikament <i>Gilenya</i> (USA), neue Indikationen von <i>Lucentis</i> zur Therapie des diabetischen Makulaödems (EU) sowie von <i>Tasigna</i> zur Behandlung neu diagnostizierter chronisch-myeloischer Leukämie (USA, EU und Japan). Weitere wichtige Zulassungen betreffen den neuen Meningokokken-Impfstoff <i>Menveo</i> (USA und EU) und die generische Version von <i>Enoxaparin</i> (USA).</p>
PIPELINE	<p>Die branchenführende pharmazeutische Pipeline umfasst 147 Entwicklungsprojekte. In den USA, der EU und Japan werden 2010 16 wichtige Zulassungsanträge eingereicht. Dazu zählen ACZ885 gegen Gicht (EU), <i>Lucentis</i> zur Behandlung des retinalen Venenverschlusses (EU), SOM230 zur Behandlung des Cushing-Syndroms (EU) und <i>Afinitor</i> zur Behandlung fortgeschrittener neuroendokriner Tumoren (EU, USA). Die Projekte der Impfstoffpipeline in frühen Entwicklungsstadien machen rapide Fortschritte. Für <i>Bexsero</i>, einen bahnbrechenden Impfstoff gegen Meningokokken-Erkrankungen der Serogruppe B, wird in der EU die Zulassung beantragt.</p>
FORSCHUNG	<p>Die Novartis Institutes for BioMedical Research investieren massgeblich in die Erforschung von Krankheitsgebieten mit hohem Therapiebedarf und vielversprechende wissenschaftliche Bereiche. Biologika stellen einen wachsenden Anteil der explorativen Pipeline.</p>
PORTFOLIO	<p>Zur Stärkung des fokussierten Portfolios schliesst Novartis den Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. von der Nestlé AG ab und unterzeichnet mit Alcon, Inc. eine Fusionsvereinbarung zur Übernahme aller in Publikumsbesitz befindlichen Aktien dieses weltweit führenden Unternehmens im Bereich der Augenheilkunde. Sandoz übernimmt Oriol Therapeutics und sichert sich so die Rechte an einem Portfolio generischer Atemwegsmedikamente. In der Division Vaccines and Diagnostics steht die Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung an Zhejiang Tianyuan kurz vor dem Abschluss.</p>
CORPORATE CITIZENSHIP	<p>Gesellschaftliches Engagement für eine bessere Gesundheitsversorgung ist ein wichtiger Bestandteil der Geschäftstätigkeit von Novartis. Mit Programmen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern sollen, erreicht Novartis 2010 85 Millionen Patienten in Not. Der Wert dieser Programme, einschliesslich der Aktivitäten der Forschungs- und Entwicklungsinstitute für Krankheiten in Entwicklungsländern, beläuft sich insgesamt auf USD 1,5 Milliarden bzw. 3% des Nettoumsatzes.</p>
DIVIDENDE	<p>Für 2010 wird eine Erhöhung der Dividende um 5% auf CHF 2,20 pro Aktie vorgeschlagen (2009: CHF 2,10 pro Aktie). Dies wäre die 14. Dividendenerhöhung in Folge, bei einer Dividendenrendite von 4,0%.</p>
LEADERSHIP	<p>Die Konzernführung wird gestärkt: Joseph Jimenez wird zum CEO berufen, wobei Daniel Vasella seine Funktion als Präsident des Verwaltungsrats weiterführt. David Epstein ersetzt Joseph Jimenez als Leiter der Division Pharmaceuticals, während Jon Symonds die Nachfolge von Raymund Breu als Leiter Finanzen antritt.</p>





Dr. Daniel Vasella

LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Es freut mich, Ihnen für das Jahr 2010 sowohl beim Umsatz wie auch beim Gewinn ein Rekordergebnis bekannt geben zu dürfen.

Das vergangene Jahr war weltweit geprägt von den Spätfolgen der Finanzkrise und beträchtlichen Währungsturbulenzen. Trotz dieses schwierigen Umfelds war Novartis sehr erfolgreich. Unser ausgewogenes Geschäftsportfolio und unsere auf Innovation ausgerichtete, langfristige Strategie haben sich einmal mehr als robust und zukunftstauglich erwiesen. Dabei ist unsere Fähigkeit, immer wieder neue und bessere Produkte einzuführen und dadurch starke Marktpositionen aufzubauen, entscheidend für die Nachhaltigkeit unseres Erfolges. Beide Kernkompetenzen haben wir im letzten Jahr unter Beweis gestellt. Neue und jüngst eingeführte Produkte waren im vergangenen Jahr ein wichtiger Wachstumsmotor und damit mehr als ein Versprechen für die Zukunft. Joe Jimenez, seit Februar 2010 unser neuer CEO, hat die bisher eingeschlagene Strategie erfolgreich weitergeführt und neue Initiativen zur Steigerung der Produktivität lanciert. Der Entscheid, das Amt des CEO an Joe Jimenez zu übergeben, hat sich als richtig erwiesen – sowohl hinsichtlich des Zeitpunkts als auch hinsichtlich der Arbeitsteilung zwischen dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO.

Seit August 2010 besitzt Novartis zudem die Mehrheit an Alcon, dem weltweit führenden Konzern im Bereich der Augenheilkunde. Im neuen Jahr werden wir Ihnen vorschlagen, Alcon mittels einer Fusion ganz in Novartis zu integrieren. Dies wird zwar eine Erhöhung des Novartis Aktienkapitals nach sich ziehen, doch gelangt damit eine neue Wachstumsplattform in Ihren Besitz und zudem werden sich substantielle Synergien zwischen den beiden Organisationen verwirklichen lassen.

Lassen Sie mich nun die erzielten Resultate des vergangenen Jahres wie folgt zusammenfassen:

- Der Nettoumsatz wuchs um 14% (+14% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 50,6 Milliarden.
- Das operative Ergebnis stieg um 15% (+17% kWk) auf USD 11,5 Milliarden.
- Der Reingewinn stieg um 18% (+20% kWk) auf USD 10,0 Milliarden und verbesserte sich damit stärker als das operative Ergebnis.
- Der freie Mittelfluss vor Dividendenausschüttung belief sich auf USD 12,3 Milliarden.
- Die Übernahme der zusätzlichen 52% des Augenheilkunde-Unternehmens Alcon wurde am 25. August abgeschlossen, und Alcon wurde ab diesem Datum voll konsolidiert. Seit diesem Datum wurde ein Nettoumsatz von USD 2,4 Milliarden erfasst. Das operative Ergebnis belief sich auf USD 323 Millionen und das operative Kernergebnis auf USD 852 Millionen.

Die **Pharmadivision** (USD 30,6 Milliarden, +6% kWk) erzielte ein starkes Volumenzwachstum von acht Prozentpunkten. Die jüngst lancierten Produkte erzielten einen Umsatz von USD 6,6 Milliarden und steigerten damit ihren Anteil am Divisionsumsatz gegenüber dem Vorjahreszeitraum von 16% auf 21%. Damit wuchs Novartis deutlich schneller als der Branchendurchschnitt. Zu den bedeutendsten Zulassungen gehört *Gilenya*, das erste oral zu verabreichende Medikament zur Primärtherapie schubförmig verlaufender multipler Sklerose (MS), der häufigsten Form dieser Erkrankung. MS ist eine lebenslang fortschreitende, zu Behinderungen führende Erkrankung, an der weltweit 2,1 Millionen Menschen leiden. Im Vergleich zur bisherigen

Standardbehandlung bedeutet *Gilenya* einen entscheidenden Durchbruch, weil es die Zahl der Akutphasen signifikant vermindert und so den Patienten das Leben erleichtert. Unser Onkologiebereich weitete 2010 sein Portfolio weiter aus: *Tasigna* erwies sich auch in Langzeitstudien gegenüber dem bereits sehr wirksamen *Glivec* als überlegen und wurde in den USA, der EU, Japan und in der Schweiz zugelassen als Primärtherapie für Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver chronisch-myeloischer Leukämie (Ph+ CML), einer Form von Blutkrebs.

Die erhebliche Umsatzsteigerung der **Division Impfstoffe und Diagnostika** auf USD 2,9 Milliarden (+25% kWk) beruht vor allem auf dem Umsatz der Influenza-A/H1N1-Pandemie-Impfstoffe von USD 1,3 Milliarden in der ersten Jahreshälfte. Bei den neuen Entwicklungs-impfstoffen ergab eine Phase-III-Studie an Kleinkindern, dass *Bexsero* das Potenzial besitzt, der erste flächendeckend einsetzbare Meningokokken-B-Impfstoff zu werden und damit einer bei Säuglingen häufig tödlich verlaufenden Hirnhautentzündung entgegenzuwirken.

Die **Generikadivision Sandoz** (USD 8,5 Milliarden, +15% kWk) erzielte dank starker Zuwächse in den USA, Kanada, Italien und in den Schwellenländern eine zweistellige Wachstumsrate gegenüber dem Vorjahr. In Zentral- und Osteuropa wachsen wir viermal schneller als der Markt, in der Türkei, im Nahen Osten und in Afrika dreimal schneller. Dank der gelungenen Einführung neuer, komplexer Produkte wie *Enoxaparin* (die erfolgreichste Sandoz-Produktlan- cierung aller Zeiten), *Tacrolimus* und *Lansoprazol*, die allesamt als Erste auf den US-Markt kamen, hat Sandoz ein hervorragendes Ergebnis vorgelegt. Dies belegt, dass Sandoz über exzellente Fähigkeiten verfügt, ihr Portfolio mit komplexen, differenzierten neuen Produkten auszubauen. Als ebenfalls umsatz-

steigernd erwiesen sich für Sandoz Biosimilars, die um 63% (kWk) zulegten. Angesichts der Tatsache, dass in den nächsten fünf Jahren Medikamente mit einem Marktvolumen von USD 64 Milliarden ihr Patent verlieren, wird unsere Führungsposition im Bereich Biosimilars schon bald in ihrer vollen strategischen Relevanz erkennbar sein.

Die **Division Consumer Health** hat die Folgen der globalen Rezession ausgestanden und steigerte ihre Nettoumsätze um 7% (6% kWk) auf USD 6,2 Milliarden. Mit diesem soliden Wachstum übertraf die Division Consumer Health ihre jeweiligen Märkte und wächst dank der starken Performance einiger Schlüsselmarken weiter. Mit einem Umsatzplus von 6,4% (kWk) verbuchte die Geschäftseinheit CIBA Vision ein solides Wachstum, während Animal Health von einigen seiner Top-Marken profitierte. Im OTC-Bereich erwiesen sich besonders Schmerzmittel und *Prevacid* gegen Sodbrennen als Wachstumstreiber.

Unser starkes Wachstum 2010 erreichten wir trotz einer politischen und wirtschaftlichen Situation, die weltweit von beträchtlichen Herausforderungen und Unsicherheiten geprägt war. Bewährt hat sich in diesem dynamischen Umfeld unsere Strategie, die konsequent auf Wachstumsbereiche im Gesundheitsmarkt fokussiert und dabei Risiken sorgfältig einkalkuliert. Aufgrund der Strategie der fokussierten Diversifikation dürfte sich unser Unternehmen auch künftig stabiler entwickeln als etliche der wichtigen Konkurrenten. Mit der Übernahme des weltweit führenden Augeneilmittelherstellers Alcon fügen wir in absehbarer Zeit eine zusätzliche Wachstumsplattform mit beachtlichem Synergiepotenzial hinzu. Angesichts unseres nachhaltigen Erfolgs überrascht es nicht, dass unsere Strategie heute imitiert wird. Erfolg haben langfristig nur Unternehmen, denen es gelingt, sich systematisch auf ihre Kernaufgabe auszurichten, die damit unweigerlich verbunde-

nen Risiken zu erkennen und diese rational und mit strategischem Weitblick zu handhaben.

Der Kern unserer Unternehmenskultur ist der hohe Stellenwert, den wir der Innovation einräumen. Novartis erhält seit vielen Jahren mehr Zulassungen von neuen Medikamenten als die Konkurrenzunternehmen. Wir verfügen anerkannterweise über eine der besten Pipelines in der Industrie und wir investieren weiterhin unablässig in Forschung und Entwicklung. Kürzungen könnten zwar kurzfristig den Gewinn steigern, doch wäre der langfristig zu bezahlende Preis ungleich höher. Das zeichnet sich bereits heute bei anderen Unternehmen ab, die ihre Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen in den vergangenen Jahren gekürzt haben. Durch unseren nachhaltigen menschlichen und materiellen Einsatz für Innovationen bringen wir differenzierte Arzneimittel, Impfstoffe und andere neue Produkte hervor, die den Patienten zugutekommen.

Neben den bereits erwähnten Zulassungen für *Gilenya* und *Tasigna* waren im vergangenen Jahr weitere eindruckliche Durchbrüche zu verzeichnen.

Onbrez Breezhaler erwies sich bei chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) im Rahmen einer klinischen Studie als überlegene Behandlungsmethode gegenüber Salmeterol, einer der derzeit am meisten eingesetzten Therapien bei dieser Erkrankung. *Onbrez Breezhaler* ist bereits in mehr als 40 Ländern zugelassen, unter anderem in der EU.

Menveo, ein bahnbrechender Impfstoff gegen Meningokokken-Erkrankungen, wurde in den USA, der EU sowie ausgewählten weiteren Ländern in Lateinamerika und der asiatisch-pazifischen Region eingeführt. *Menveo* ist ein wichtiges Mittel zur Prävention von Hirnhautentzündung, einer lebensbedrohlichen Infek-

tion, an der jedes Jahr mehr als 500 000 Menschen erkranken. Mögliche Indikationserweiterungen verlaufen nach Plan und dürften dazu beitragen, die Marke noch weiter zu stärken.

Die Biosimilars – schwierig herzustellende, aber qualitativ hochstehende und dennoch preisgünstige Generika – setzten ihren starken Wachstumskurs fort, angeführt von Produkten wie *Omnitrope*, das gegenüber Originalmedikamenten gegen Wachstumshormonmangel stetige Zuwächse verzeichnete, sowie von *Binocrit* (Epoetin alfa) und *Zarzio* (Filgrastim), die für onkologische Indikationen eingeführt wurden. Dies bereitet den Weg für einen weiteren Ausbau der Position von Sandoz als Marktführer im Bereich der Biosimilars.

Die Pipeline von Novartis enthält mehrere vielversprechende Medikamente für Patienten mit unerfüllten medizinischen Bedürfnissen. So zum Beispiel SOM230, das erste Medikament, das sich in einer Phase-III-Studie bei der Behandlung des Cushing-Syndroms als wirksam erwiesen hat. Das Cushing-Syndrom ist eine zu Behinderungen führende Hormonerkrankung, für deren Behandlung derzeit keine zugelassenen Medikamente existieren.

Diese im Innovationsbereich erreichten herausragenden Meilensteine werden bei der Sicherung einer nachhaltigen Wachstumsdynamik unseres Unternehmens eine wichtige Rolle spielen.

Der Ausbau unserer Präsenz in den Schwellenländern und kontinuierliche Produktivitätssteigerungen sind entscheidende Elemente unserer Wachstumsstrategie. Im letzten Jahr konnten wir den Kreis unserer Patienten und Kunden in den für uns sechs wichtigsten Schwellenländern weiter ausbauen und verzeichneten auf Konzernebene ein Wachstum von 12% (kWK) gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Unverzichtbar ist, gerade in diesen Zeiten der sich verknappenden öffentlichen Budgets, die Steigerung der Produktivität. Im Rahmen der Fokussierung vereinfachen wir konsequent unsere Prozesse, um den echten und evidenten Mehrwert für die Patienten zu optimieren. Dies ermöglicht uns, trotz Preisreduktionen und Margendruck Investitionen in die Zukunft vorzunehmen, denn diese sind in unserer Branche die unverzichtbare Voraussetzung für nachhaltiges Wachstum.

Die Nachfrage nach Medikamenten und Therapien wird auch künftig steigen. Folgende Faktoren sind dafür verantwortlich:

- **Eine alternde Weltbevölkerung mit erhöhtem medizinischem Versorgungsbedarf.** Diese Entwicklung wird in ihrer Relevanz noch dadurch akzentuiert, dass chronische Leiden wie degenerative Erkrankungen der Gelenke, des kardiovaskulären Systems, des zentralen Nervensystems sowie die Krebsgefahr im höheren Alter stark zunehmen.
- **Ein ungesunder Lebensstil und Umweltverschmutzung führen zu chronischen Erkrankungen pandemischen Ausmasses.** Ungesunde Ernährungsgewohnheiten, ein bewegungsarmer Lebensstil und Umweltbelastungen haben schwerwiegende Folgen wie Fettleibigkeit, chronische kardiovaskuläre Krankheiten, Diabetes, Krebs und Lungenerkrankungen.
- **Rasanten Wirtschaftswachstum der Schwellenländer mit besserem Zugang zu medizinischer Versorgung.** Die wachsende Bevölkerung und der zunehmende Wohlstand lassen eine neue Mittelschicht mit rund zwei Milliarden Mitgliedern entstehen. In China, Indien, Russland und Brasilien wächst die Nachfrage nach verbesserter Gesundheitsversorgung zudem überproportional stark. Dabei spielt auch der Aufbau eines nachhal-

tigen Gesundheitssystem, wie er derzeit etwa in China mit grosser politischer Energie vorangetrieben wird, eine bedeutende Rolle.

- **Wissenschaftliche und technologische Fortschritte** ermöglichen neue Ansätze der Arzneimittelforschung, auf deren Grundlage innovative Medikamente gegen bislang unzureichend behandelbare oder gar unheilbare Krankheiten geschaffen werden.

Die mit der steigenden Nachfrage nach medizinischen Dienstleistungen, Diagnostika und Medikamenten einhergehenden Kostenerhöhungen führen zu politischen Gegenreaktionen mit dem Ziel, die Preise für patentierte Medikamente zu senken und die Generika zu stärken. Die Finanzierungsprobleme der öffentlichen Gesundheitssysteme, gegenwärtig nochmals verschärft durch die Folgen der globalen Rezession, bedeuten für sämtliche Akteure, dass sie mit ihren Ressourcen so effizient wie möglich umgehen müssen.

Auf die sich verschärfenden Anforderungen reagieren wir in erster Linie durch die systematische Ausrichtung unserer Organisation auf ein überragendes, alle Kräfte bündelndes Ziel: das richtige Medikament für den richtigen Patienten zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Indem unser Unternehmen die rigoroseren Ansprüche von Gesellschaft, Patienten und Kostenträgern in seine Prozesse einbaut und alles daran setzt, Medikamente mit einem optimalen Kosten-Nutzen-Profil auf den Markt zu bringen, werden wir uns auch künftig als Wegbereiter des Wandels positionieren. Novartis als anerkanntermassen innovatives Unternehmen muss sich vor diesen wachsenden Ansprüchen nicht fürchten, denn echte Innovation wird von der Gesellschaft honoriert werden.

Novartis reagiert auf den zunehmenden Preisdruck auch, indem wir innovative Preismodelle zur Anwendung bringen, bei denen

die Zahlung klar an den Mehrwert für die Patienten gekoppelt ist. So wird der Preis unseres Osteoporose-Medikaments *Aclasta* in Deutschland zurückerstattet, falls eine Patientin oder ein Patient innerhalb eines Jahres nach der Injektion eine durch Osteoporose bedingte Fraktur erleidet. Auch in Grossbritannien haben wir innovative Preismodelle eingeführt, so für unser Asthma-Medikament *Xolair* und für *Lucentis* gegen altersbedingte Makuladegeneration.

Auch technologische Fortschritte erlauben uns, flexibel und kreativ auf die veränderten Umstände zu reagieren. Bei Novartis werden die technologiebasierten Gesundheitslösungen mit grossem Engagement entwickelt. Beispiele sind Anwendungen, die Patienten daran erinnern, ihre Medikamente einzunehmen, Verschreibungen einzulösen oder ihren Impfstatus zu überprüfen, sowie das Telemonitoring der Patienten mittels mobiler Technologie.

In der tagespolitischen Diskussion wird allzu oft ausser Acht gelassen, dass gesundheitliche Probleme nicht nur zu erheblichen Kosten für das Gesundheitssystem führen, sondern auch vielfältige Kostenfolgen im sozioökonomischen Bereich haben. Die *indirekten* Kosteneinsparungen durch Vermeidung oder Heilung von Krankheiten mittels innovativer Therapien und Verfahren müssten viel mehr politische Aufmerksamkeit erfahren. Indirekte Krankheitskosten fallen jedoch in kein ministerielles Budget, und so findet kaum je eine systemische Kosten-Nutzen-Analyse und eine entsprechende Debatte statt. Wer berechnet den volkswirtschaftlichen Nutzen einer raschen Genesung und einer zügigen Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess?

Zu wenig berücksichtigt wird auch, dass patentgeschützte Innovationen mit zunehmender Verbreitung und Lebensdauer als Folge der Kostendegression (insbesondere

nach Ablauf der Patentlaufzeit) immer günstiger werden, wovon letztlich alle profitieren. Gerade Novartis leistet hier mit ihrer weltweit führenden Generikadivision Sandoz einen wesentlichen Beitrag. Eine rationale Beurteilung der Medikamentenpreise, welche meistens lediglich 10% bis 15% der gesamten direkten Gesundheitskosten ausmachen, müsste eigentlich am Gesamtzyklus der Systemkosten ansetzen.

Der medizinische Fortschritt und dessen Demokratisierung, die für die dramatische Verbesserung der Volksgesundheit im 20. Jahrhundert entscheidend mitverantwortlich sind, dürfen nicht kurzatmigen Sparmassnahmen, die wesentliche Zusammenhänge im Präventions- und Behandlungssystem ignorieren, zum Opfer fallen. Die Medizin hat vor allem in den letzten fünfzig Jahren enorme Fortschritte gemacht, welche die Behandlung und auch Prävention von verschiedenen Erkrankungen erheblich verbessert haben. Die Menschen leben länger und sie bleiben länger gesünder. Noch Mitte des 20. Jahrhunderts war die Überlebenschance von Krebspatienten gering. Heute sind fast zwei Drittel der Patienten fünf Jahre nach der ersten Diagnose noch am Leben. Im letzten Vierteljahrhundert konnte die Anzahl der Todesfälle bei krebserkrankten Kindern um 60% verringert werden.

Gefährlich kurzfristig ist eine Sichtweise, die negiert, dass es enormer Investitionen in Forschung und Entwicklung bedarf, um Innovationen hervorzubringen. Mit anderen Worten: dass Innovation auch einen entsprechenden Preis hat – und haben muss. Wer das Sparen zum obersten Zweck der Gesundheitspolitik erhebt, läuft nicht nur Gefahr, das Niveau medizinischer Versorgung zu senken, sondern gefährdet auch den Mechanismus, der dem medizinischen Fortschritt zugrunde liegt.

Fortschritt ist ohne griffige Anreize nicht zu haben. Gewiss ist es nicht immer einfach,

Investitionen zu tätigen, deren Früchte erst in etlichen Jahren reif sind – oder die gar erst die nächste Generation erntet. Aber genau solche langfristigen Investitionen sind eines der wichtigsten Merkmale guter Politik. Die Pharmaindustrie ist mit langen Zyklen wohl vertraut; aber auch hier ist es nicht immer einfach, die Forschungs- und Entwicklungsausgaben trotz des Drucks der kurzfristigen Erwartungen auszubauen.

Die Nüchternheit, die nach der Krise in vielen Ländern der wohlhabenden Welt eingeekehrt ist, hat vielleicht auch ihr Gutes. Es ist eine Zeit angebrochen, in der grundsätzliche Fragen gestellt und beantwortet werden müssen. Welchen Stellenwert hat Gesundheit? Wie wichtig ist uns Innovation? Ist die Gesellschaft weiterhin bereit, in Grundlagenforschung, in Bildung und Ausbildung zu investieren – oder werden zukunftsrelevante Budgets gestrichen und politisch heiklere Bereiche dafür verschont?

Gerade heute sollten wir uns vergegenwärtigen, dass unser Wohlstand auf Innovationen gründet und dass der wirtschaftliche Wettbewerb in der Globalisierung in erster Linie ein Innovationswettbewerb ist. Das ist der rationale Kern unserer Gesellschaft, den es auch in Zeiten zunehmend volatiler und polarisierter Politik zu erhalten gilt. Ich vertraue auf die Mehrheit derer, die im Fortschritt mehr Chancen als Gefahren sehen. Denn es braucht, gerade für unsere Industrie, eine Gesellschaft, die den Fortschrittsgedanken mitträgt. Auch Novartis kann dazu beitragen, dass sozialer Fortschritt nicht zunehmend als Leerformel begriffen wird, indem wir mithelfen, gravierende gesellschaftliche Probleme zu lösen. Das gilt insbesondere für die mit extremer Armut verbundenen Gesundheitsprobleme in Entwicklungsländern – gerade in Zeiten zunehmenden Protektionismus und sich verknappter Entwicklungshilfe-Budgets.

Auch im Bereich der Corporate Citizenship gilt: Entscheidend sind die Konstanz des Engagements und die klare strategische Ausrichtung. Angesichts der wirtschaftlichen Unwägbarkeiten stehen sowohl der Entwicklungshilfe als auch der Corporate Citizenship ungewisse Zeiten bevor. Zudem droht dem Begriff Corporate Citizenship (oder Corporate Social Responsibility) die Gefahr inflationärer Entwertung, da fast alle wirtschaftlichen Akteure ihn inzwischen für sich beanspruchen.

Corporate Citizenship muss daher heute bei jenen, die es wirklich ernst meinen, strengen Anforderungen genügen: Sie muss strategisch eingebettet sein; sie muss sich konkret an Zahlen festmachen lassen; und sie darf den Blick nicht verstellen auf die Tatsache, dass unser erfolgreiches Kerngeschäft unseren Hauptbeitrag zum Allgemeinwohl darstellt: Wir entdecken und vermarkten neue Medikamente, um Patienten in aller Welt zu helfen.

Im vergangenen Jahr beliefen sich unsere „access-to-medicine“-Programme sowie unsere Forschungsausgaben für Krankheiten, die in Entwicklungsländern grassieren, auf 3% unseres Umsatzes oder USD 1,5 Milliarden. Wir streben danach, dass vermeid- und behandelbare Krankheiten wie z.B. Malaria mittelfristig vollständig ausgerottet sein werden und niemand mehr daran leiden wird.

Alleine im Jahr 2010 erreichte Novartis mit diesen Programmen 85 Millionen Patienten in Not. Davon waren 81 Millionen Malaria-Patienten.

Im Laufe der letzten Jahre haben wir gelernt, dass die Bereitstellung von Medikamenten allein nicht genügt. Auch hier ist ein ganzheitlicher Ansatz unverzichtbar für nachhaltigen Erfolg. Ausbildung, Logistikmanagement sowie andere Formen technischer Expertise sind notwendig, damit wirksame Lösungen gefunden werden können. Es freut mich sehr,

dass die Wirksamkeit und die Vorbildfunktion der Novartis Malaria-Initiativen mehrfach gewürdigt wurde. So wurden unser Anti-Malaria-Medikament *Coartem* und die „Novartis Malaria Initiative“ im letzten Jahr mit dem US Prix Galien als „bestes pharmazeutisches Produkt“ und dem “World Business and Development Award” (WBDA) ausgezeichnet.

Unser Beitrag ist nicht abhängig von Geschäftszyklen oder Konjunktur, sondern einzig vom langfristigen Erfolg von Novartis.

Als Aktionäre interessiert Sie natürlich die Wertentwicklung unseres Unternehmens.

Unsere Gesamtaktionärsrendite seit der Gründung von Novartis beträgt jährlich 9% unter Einbezug der kontinuierlich gestiegenen Dividenden sowie der Geschäftsabspaltungen. Damit übertreffen wir nicht nur den Weltmarkt, sondern auch den Index der Pharmaindustrie sowie die Wertentwicklung wichtiger Konkurrenten. Damit wurde auch 2010 bestätigt, dass wir nicht nur unserer primären Aufgabe erfolgreich nachkommen, sondern auch ein nachhaltiges Investment darstellen, das gerade in Zeiten heftiger Fluktuationen und anhaltender Nervosität an den Märkten attraktiv ist. Unsere Strategie der fokussierten Diversifizierung sowie unsere traditionelle Stärke und Konstanz bei der Dividendenzahlung werden Novartis auch künftig zu einer attraktiven Investition machen.

2011 erwarten wir ein weiteres Wachstum des Nettoumsatzes in lokalen Währungen und eine weitere Verbesserung des operativen Gewinns.

Wir sind von Patentabläufen weniger stark betroffen als die meisten unserer Konkurrenten und haben eine Reihe jüngst lancierter Produkte mit rasantem Wachstum: Rund 21% unseres Umsatzes (ohne Alcon) haben wir im letzten Jahr mit Produkten generiert, die in den letzten drei Jahren auf den Markt gekommen sind. Zudem verfügen wir über

eine der besten Pipelines der Industrie mit vielversprechenden Produkten in der späten Entwicklung.

Gilenya hat ein eindruckliches Wachstumspotenzial, für *Glivec* ist ein starkes Nachfolgeprodukt auf dem Markt, ebenso für *Diovan*. Wir sind sehr zuversichtlich, damit den Umsatzverlust, mit dem wir durch den Patentablauf von *Diovan* konfrontiert sind, wettmachen zu können. Unsere breite Aufstellung mit unterschiedlichen Geschäftszyklen dürfte ebenfalls für eine im Branchenvergleich nachhaltige Entwicklung sorgen. Die Chancen stehen also gut, dass wir den Umsatzverlust sogar überkompensieren werden. Selbstverständlich braucht es dazu auch noch ein wenig Glück.

Ich möchte allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr Engagement und ihren unermüdlichen Einsatz danken.

Dank ihnen ist es uns auch im vergangenen Jahr gelungen, unsere Führungsposition im Innovationsbereich auszubauen, das Wachstum zu beschleunigen und die Produktivität zu erhöhen. Zusammen werden wir auch im nächsten Jahr daran arbeiten, unser Unternehmen konsequent auf die Bedürfnisse der Patienten in aller Welt auszurichten.

Schliesslich danke ich Ihnen, liebe Aktionärin, lieber Aktionär, für das Vertrauen, das Sie unserem Unternehmen entgegenbringen. Es freut mich, Ihnen anlässlich der nächsten Generalversammlung eine Dividendenerhöhung auf CHF 2,20 (+5%) vorschlagen zu dürfen.

Mit den besten Grüßen



Dr. Daniel Vasella

Präsident des Verwaltungsrats







Joseph Jimenez

INTERVIEW MIT JOSEPH JIMENEZ

WELCHE HERAUSFORDERUNGEN UND CHANCEN SEHEN SIE NACH IHREM ERSTEN JAHR ALS CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO) VON NOVARTIS?

Ich habe die Führung eines grossartigen Unternehmens mit einer herausragenden Strategie übernommen, die uns von unseren Mitbewerbern differenziert. Daniel Vasella und der Verwaltungsrat haben diese Geschäftsstrategie der fokussierten Diversifikation bereits vor vielen Jahren entwickelt und damit Weitblick für viele der wichtigen Trends bewiesen, die heute das Gesundheitswesen transformieren.

Im Lauf des vergangenen Jahres hatte ich Gelegenheit, gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen aus den einzelnen Divisionen mit Patienten, Kunden und Regierungschefs aus unterschiedlichsten Märkten wie China, Russland, den USA und Saudi-Arabien zusammenzukommen. Diese Gespräche haben mir wichtige Denkanstösse geliefert, wie wir Novartis zum weltweit erfolgreichsten und angesehensten Unternehmen im Gesundheitsbereich machen können.

Das Gesundheitswesen ist zweifellos eine Wachstumsbranche. Dennoch wird unsere Geschäftstätigkeit nicht nur durch positive, sondern auch durch negative Trends geprägt. Das rapide steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung, der erweiterte Zugang zu medizinischer Versorgung in Schwellenländern sowie der wissenschaftliche Fortschritt werden uns einerseits mehr Möglichkeiten bieten, die Gesundheitsversorgung und damit die Lebensqualität der Patienten zu verbessern. Andererseits wird die Branche die wirtschaftliche Unsicherheit und die behördlichen Reformen zu spüren bekommen. Da die Gesundheitsausgaben stärker steigen als die Wirtschaftskraft, wird dieser Druck weiter zunehmen. In vielen Ländern hat dies bereits zu Auswirkungen auf die Gesundheitsbudgets und zu einem extremen Preisdruck geführt. Diese Herausforderungen werden auch in den kommenden Jahren fortbestehen. Wir haben jedoch klare Vorstellungen, wie wir diese Probleme bewältigen und unsere Führungsposition in den nächsten fünf Jahren ausbauen können.

Wir berücksichtigen diese Veränderungen, indem wir von einem transaktionsbezogenen zu einem stärker integrierten Ansatz übergehen: Gemeinsam mit Ärzten und unseren Kunden arbeiten wir daran, die Behandlungsergebnisse für die Patienten zu verbessern. Durch eine enge Kooperation mit Krankenhäusern, Kostenträgern und Ärzten sowie durch die Einführung von Pilotprogrammen versuchen wir herauszufinden, wie wir den sich verändernden Bedürfnissen unserer Kunden am besten gerecht werden können.

TROTZ DES AUSLAUFENDEN PATENTSCHUTZES VON BLOCKBUSTER-PRÄPARATEN IN WICHTIGEN MÄRKTEN ERWARTET NOVARTIS IN DEN KOMMENDEN FÜNF JAHREN EIN WEITERES WACHSTUM. WODURCH WIRD DIESES WACHSTUM ANGETRIEBEN?

Unsere langjährige Erfolgsbilanz zeigt, dass wir dank Innovationen in der Lage sind, das Wachstum unserer jeweiligen Märkte zu übertreffen. Zwischen 2005 und 2010 erzielte Novartis eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate des Nettoumsatzes von zehn Prozent. Demgegenüber wiesen die jeweiligen Marktsektoren, in denen unsere Divisionen tätig sind, ein gewichtetes durchschnittliches Wachstum von sechs Prozent auf – das ist ein „Innovationsbonus“ von mehr als vier Prozentpunkten.

Wir müssen dafür sorgen, dass unsere Forschungsstrategie unsere Position als produktivstes Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung weiterhin stärkt. Denn wir wollen auch in Zukunft mehr neue Wirkstoffe hervorbringen als unsere Mitbewerber. Auch in dieser Hinsicht haben wir eine ausgezeichnete Erfolgsbilanz vorzuweisen: In den vergangenen drei Jahren haben wir mehr neue Wirkstoffe auf den Markt gebracht als unsere Konkurrenten in der EU und in den USA. Mit Produkten, die seit 2007 eingeführt wurden, erzielten wir 2010 einen Nettoumsatz von USD 6,6 Milliarden. Damit erwirtschafteten diese Produkte 21 Prozent des Gesamtnettoumsatzes der Division Pharmaceuticals. Unsere Pipeline und unsere neuen Produkte werden unser Portfolio und unsere Zukunft grundlegend umgestalten.

Diese entscheidenden Forschungs- und Entwicklungskompetenzen kommen auch den anderen Divisionen zugute. Unsere Generikadivision Sandoz ist der weltweit führende Hersteller von Biosimilars – biotechnologisch hergestellten Medikamenten, deren Patentschutz abgelaufen ist. In den kommenden fünf Jahren werden biologische Arzneimittel mit einem weltweiten Umsatzvolumen von USD 64 Milliarden ihren Patentschutz verlieren. Sandoz ist hervorragend positioniert, um diese Chancen voll auszuschöpfen.

In der Division Vaccines and Diagnostics werden das Grippesegment und das aufstrebende Geschäft mit Meningokokken-Impfstoffen mittelfristig die wichtigsten Wachstumsmotoren sein. Meines Erachtens verfügen wir über eine der besten Impfstoff-Pipelines der Welt. Auch die Geschäftseinheiten Animal Health und OTC haben durch die Entwicklung von Selbstmedikationsprodukten und veterinärmedizinischen Versionen verschreibungspflichtiger Humanarzneimittelenfalls erfolgreiche Therapiebereiche aufgebaut.

WARUM INVESTIEREN SIE ALS CEO WEITERHIN OFFENSIV IN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG?

Unser Geschäft beruht auf Innovation. 2010 haben wir 16 Prozent unseres Nettoumsatzes (20 Prozent des Pharma-Umsatzes) in Forschung und Entwicklung investiert. Dieses hohe Investitionsniveau werden wir auch in Zukunft beibehalten. Wir verfügen über eine der stärksten und produktivsten Pipelines der Branche: Derzeit befinden sich 147 Projekte in der klinischen Entwicklung. 63 dieser Projekte befassen sich mit neuen Wirkstoffen.

Im Rahmen unserer Forschungsstrategie konzentrieren wir uns auf das Verständnis der wissenschaftlichen Grundlagen von Krankheiten und auf Therapiebereiche, in denen ein ungedeckter Bedarf an Behandlungsmöglichkeiten besteht. Wenn wir den Ablauf molekularer Signalwege verstehen, die verschiedenen Erkrankungen gemeinsam sein können, können wir gezielt nach neuartigen Therapien suchen.

Ilaris ist dafür ein gutes Beispiel. Das Präparat wurde zur Behandlung Cryopyrin-assoziiertes periodisches Syndroms (CAPS) entwickelt, einer Gruppe seltener Autoimmunerkrankungen, von der weltweit etwa 6 000 Menschen betroffen sind. Derzeit untersuchen wir mögliche Indikationserweiterungen, beispielsweise für die Behandlung und

Prävention von schmerzhaften Gichtschüben, zur Behandlung chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung und Typ-2-Diabetes sowie zur Prävention kardiovaskulärer Ereignisse bei Patienten mit Typ-2-Diabetes.

Unser wissenschaftliches Know-how stärkt unsere Position als Branchenführer. Wir setzen uns dafür ein, auch in Zukunft die besten Wissenschaftler der Branche für unser Unternehmen zu gewinnen und ihre Arbeit zu finanzieren – auch wenn unsere Mitbewerber ihre Forschungsausgaben kürzen und wissenschaftliche Aktivitäten auslagern.

WIE SOLLEN NEUE GESCHÄFTSMODELLE UND EINE STÄRKERE AUSRICHTUNG AUF DIE BEHANDLUNGSERGEBNISSE DAS WACHSTUM FÖRDERN?

Sowohl die Zulassungsbehörden als auch die Kostenträger fordern inzwischen vermehrt den Nachweis positiver Behandlungsergebnisse von Therapien. Erstattung und Marktzugang werden künftig zunehmend an unsere Fähigkeit gebunden sein, positive Ergebnisse zu belegen.

Wir orientieren uns daher weg von transaktionsbezogenen Einheitslösungen und arbeiten mehr mit flexibleren, den örtlichen Bedingungen angepassten Vertriebsorganisationen. Zudem setzen wir stärker auf das Grosskunden-Management. Dieser Ansatz wird in vielen anderen Branchen bereits seit Langem verfolgt, ist im Pharmabereich jedoch noch relativ neu. Wir müssen die Bedürfnisse von Klinikunternehmen und Einzelhändlern verstehen und mit diesen Partnern neue Interaktionswege nutzen.

Unter Umständen werden die Kostenträger und Zulassungsbehörden in Zukunft begleitende Diagnostika für neue Therapien fordern. Unsere Spezialeinheit für Molekulardiagnostik versucht, die Wirksamkeit unserer Arzneimittel zu verbessern, indem sie Biomarker in Patientengruppen identifiziert, die

auf die neuen Medikamente ansprechen. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse sollen diese Begleitdiagnostika vermarktet und parallel zu den neuen Arzneimitteln vertrieben werden. Das Wissen, welches Medikament bei welchem Patienten am besten wirkt, könnte die Ansprechraten und die Behandlungsergebnisse erheblich verbessern.

Die Informationstechnologie könnte massgeblich dazu beitragen, bisher nicht erfüllte medizinische Bedürfnisse zu befriedigen. Dieses enorme Potenzial blieb bisher weitgehend ungenutzt. Deshalb haben wir beispielsweise eine Reihe von Pilotprogrammen mit Fernüberwachungssystemen gestartet. Sie liefern Ärzten eine Fülle von Informationen über Aspekte wie z.B. die Therapietreue und ermöglichen so eine proaktive Gesundheitsversorgung der Patienten. Wenn die neue Technologie der Fernüberwachung breite Anwendung finden soll, muss jedoch der Schutz der Patientendaten sichergestellt sein. Das enorme Potenzial der Fernüberwachung für die Verbesserung der Therapieergebnisse und die Senkung der Behandlungskosten ist jedoch unverkennbar.

Novartis ist zudem branchenführend in der Gestaltung von klinischen Studien in Zusammenarbeit mit Gesundheitsbehörden, um Daten zu liefern, die für beschleunigte gesundheitsökonomische Analysen benötigt werden. Auch bei innovativen Ansätzen der Preisgestaltung wie Geld-zurück-Garantien und anderen erfolgsabhängigen Modellen spielt Novartis eine Vorreiterrolle. Diese neuen Ansätze beschleunigen die Erstattungsverhandlungen mit staatlichen Kostenträgern und ermöglichen den Patienten einen schnelleren Zugang zu neuen Arzneimitteln.

WIE STEIGERT NOVARTIS DIE EFFIZIENZ?

Zwischen 2007 und 2010 haben wir den Anteil des Vertriebs- und Marketingaufwands am Nettoumsatz um fast drei Prozentpunkte

gesenkt – trotz eines Anstiegs des Nettoumsatzes und einer beispiellosen Zahl von Neueinführungen. Durch die Eliminierung von Kosten werden Mittel freigesetzt, die für Investitionen in Innovation und die Geschäftsexpansion in Schwellenländern genutzt werden können.

Im Lauf der nächsten fünf Jahre wollen wir unser Produktionsnetzwerk durch die Schaffung von Kompetenzzentren optimieren. Die Netzauslastung soll von derzeit etwa 50 Prozent auf rund 80 Prozent im Jahr 2015 gesteigert werden, um unsere Anlagen aufrüsten und damit die Qualität sowie den Einsatz neuer Technologien gewährleisten zu können.

Zudem verstärken wir unser Beschaffungswesen, um pro Jahr nachhaltige Einsparungen zwischen sechs und acht Prozent zu erzielen.

WARUM IST DIE WEITERE EXPANSION IN SCHWELLENLÄNDERN EIN WICHTIGES ELEMENT DER LANGFRISTIGEN STRATEGIE VON NOVARTIS?

Das Kräftegleichgewicht in der Weltwirtschaft verschiebt sich: Schon in 20 Jahren werden voraussichtlich 60 Prozent des weltweiten Bruttoinlandsprodukts auf Schwellenländer entfallen. Dieses Wachstum und die verstärkten Investitionen dieser Staaten in die Gesundheitsversorgung bilden eine hervorragende Grundlage für unser Geschäft. Gleichzeitig erfordert dies jedoch auch eine Anpassung der globalen und organisatorischen Strategie unserer Branche.

Novartis expandiert in den Schwellenländern kontinuierlich und erzielt dabei höhere Wachstumsraten als in den stärker entwickelten Märkten. Schwerpunkte sind Russland, China, Brasilien und Indien. In den Schwellenländern stieg der Konzernumsatz gegenüber dem Vorjahr um 13 Prozent. In den sechs wichtigsten Schwellenländern wuchs der Umsatz 2010 um 12 Prozent, wobei in

diesen Märkten rund 10 Prozent des Nettoumsatzes des Konzerns erwirtschaftet wurden (ohne Alcon, Inc.). Diese Zahl wird sich in den nächsten fünf Jahren verdoppeln. Aufgrund der zu erwartenden Wachstumsraten werden wir weiter in Schwellenländern investieren.

Wir bauen auch das Impfstoffgeschäft in den neuen Märkten rapide aus. Der geplante Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an der Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceuticals Co. wird den Weg für die Impfstoffproduktion in China ebnen. In Brasilien entsteht derzeit eine Anlage für die lokale Herstellung von Impfstoffen, und auch in Indien produzieren wir bereits einen Tollwut-Impfstoff.

Zudem profitieren wir in diesen Märkten besonders vom breiten Spektrum unseres Produktportfolios. Wir können auf allen Ebenen konkurrieren – von unentbehrlichen Arzneimitteln bis hin zu innovativen neuen Medikamenten. Die bisherigen Ergebnisse sind sehr vielversprechend. Beispielsweise übertraf Sandoz in Zentral- und Osteuropa die Wachstumsrate des Markts um das Vierfache sowie im Nahen Osten, der Türkei und Afrika um das Dreifache.

INWIEFERN ERGÄNZEN SICH GENERIKA UND INNOVATIVE ARZNEIMITTEL?

Novartis befürwortet grundsätzlich den Patentschutz. Ein starker Schutz geistigen Eigentums gewährleistet, dass sich Investitionen in Forschung und Entwicklung bezahlt machen. Ausserdem ermöglicht er zukünftige Innovationen durch einen positiven Investitionskreislauf. Wir glauben aber auch, dass es unsere Pflicht ist, nach Ablauf des Patentschutzes preisgünstige, qualitativ hochwertige Generika anzubieten. Damit wollen wir zur Senkung der allgemeinen Gesundheitskosten beitragen und Menschen in aller Welt einen besseren Zugang zu Arzneimitteln ermöglichen. Dies ist kein Widerspruch –

diese Ziele sind vollkommen miteinander vereinbar.

Bei der Gestaltung unseres Geschäftsportfolios orientieren wir uns an den fundamentalen Bedürfnissen der Patienten. Eine breites, diversifiziertes Produktsortiment wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen, da die Kostenträger neben innovativen Arzneimitteln zunehmend auf preiswerte Generika, präventive Impfstoffe und vom Patienten selbst bezahlte rezeptfreie Arzneimittel setzen.

UND EINE LETZTE FRAGE: WAS MACHT NOVARTIS IHRES ERACHTENS EINZIGARTIG?

Zwei Dinge: unsere Mitarbeitenden und unsere Strategie. Erstens verfügt Novartis meiner Meinung nach über den besten Mitarbeiterstab der gesamten Branche. Durch unsere hoch qualifizierten Mitarbeitenden heben wir uns von unseren Mitbewerbern ab.

Zweitens versetzt uns unsere Strategie der fokussierten Diversifikation in die Lage, Chancen in unserer Branche optimal zu nutzen und Risiken auszugleichen. Wir verfügen über massgebende Geschäftsbereiche in wissenschaftsintensiven, wachstumsstarken Segmenten des Gesundheitswesens. Und wir werden in allen Bereichen unseres Geschäftsportfolios dauerhafte Führungspositionen aufbauen: bei innovativen Arzneimitteln, Generika, Impfstoffen und Diagnostika, Verbraucherprodukten sowie – durch unsere geplante Fusion mit Alcon – im Bereich der Augenheilkunde.

Dank unseres diversifizierten Portfolios können wir divisionenübergreifende Synergien nutzen und gemeinsam Mehrwert für unsere Kunden und Patienten schaffen. Unser Portfolio ist nicht nur eine strategische Geschäftsplattform. Damit können wir einen positiven Beitrag zum Leben einer grösseren Zahl von Patienten leisten und im gesamten Spektrum des Gesundheitswesens auf unbefriedigte medizinische Bedürfnisse eingehen.





GESUNDHEITSPORTFOLIO

Dank erfolgreicher Innovationen ist Novartis in der Lage, auf die Bedürfnisse der Patienten und die Anforderungen der Gesundheitssysteme einzugehen. Internen Schätzungen zufolge wurden im Jahr 2010 mehr als 913 Millionen Menschen in aller Welt mit Medikamenten und Impfstoffen von Novartis behandelt und vor Erkrankungen geschützt.

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

Andererseits stehen wir durch die unsichere Wirtschaftslage und behördliche Reformen unter Druck. Da die Gesundheitsausgaben stärker steigen als die Wirtschaftskraft, wird dieser Druck weiter zunehmen.

Novartis hat eine klare Vorstellung, wie diese Herausforderungen zu meistern sind, um die sich verändernden Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und die Führungsposition des Unternehmens innerhalb der kommenden fünf Jahre auszubauen. Dank unserer Strategie einer fokussierten Diversifikation sind wir in der Lage, die Veränderungen in unserer Branche zu unserem Vorteil zu nutzen und gleichzeitig Risiken auszugleichen.

INHALT

GESUNDHEITSPORTFOLIO	Das Gesundheitsportfolio im Überblick	21
	Pharmaceuticals	23
	Novartis Institutes for BioMedical Research	35
	Vaccines and Diagnostics	39
	Sandoz	45
	Consumer Health	51

AUFBAU EINER DAUERHAFTEN FÜHRUNGSPPOSITION IM GESUNDHEITSMARKT

Novartis verfolgt eine Strategie der fokussierten Diversifikation. Unser einzigartig breites Portfolio konzentriert sich auf wissenschafts-basierte Gesundheitssektoren, die wachsen, Innovationen honorieren und zu einer besseren Lebensqualität der Patienten beitragen.

PHARMACEUTICALS

Novartis erforscht und entwickelt innovative, patentgeschützte Arzneimittel, welche die Behandlungsergebnisse zugunsten der Patienten und der Gesundheitsversorger verbessern. Unsere Division Pharmaceuticals ist ein führender Anbieter von Krebs- und Herz-Kreislauf-Medikamenten und verfügt über eine vielversprechende Pipeline an Spezialprodukten. Dank erfolgreicher Innovationen konnten wir unser Produktportfolio verjüngen und das Wachstum steigern. Neu eingeführte Arzneimittel erwirtschafteten 2010 21 Prozent des Divisionsumsatzes.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Als führender Hersteller von Grippeimpfstoffen setzt sich Novartis für die Prävention von Krankheiten ein. Die Division verfügt über eine vielfältige Entwicklungspipeline mit einer zukunfts-trächtigen Plattform von Meningokokken-Impfstoffen. Unsere Diagnostika tragen dazu bei, Blutvorräte zu schützen und die Sicherheit der Patienten zu gewährleisten.

SANDOZ

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

CONSUMER HEALTH

Novartis entwickelt und vermarktet ein Sortiment von Selbstmedikationsprodukten und Tiermedikamenten. Die drei Geschäftseinheiten der Division Consumer Health – OTC (Over-the-Counter, Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision – verzeichneten in den vergangenen Jahren ein anhaltendes überdurchschnittliches Wachstum.

ALCON

Alcon ist Weltmarktführer im Bereich der Augenheilkunde und konzentriert sich auf drei wesentliche Geschäftsbereiche: Augen-chirurgie, pharmazeutische und frei verkäufliche Produkte. Die 77-prozentige Beteiligung an Alcon und die geplante vollständige Fusion erweitern das diversifizierte Portfolio von Novartis um eine neue, dynamische Wachstumsplattform.

PATIENTENORIENTIERTES PORTFOLIO

STRATEGISCHE PRIORITÄTEN

Ausbau der Führungsposition im Innovationsbereich Unsere Forschungstätigkeit folgt einer speziellen wissenschaftlichen und klinischen Strategie: Wir konzentrieren uns auf Bereiche, in denen dringend Therapieoptionen benötigt werden, sowie auf die Erforschung grundlegender Krankheitsmechanismen. Dank dieses Ansatzes verfügt Novartis über besondere Innovationskraft und hat eine eindeutige Erfolgsbilanz mit einem Wachstum über dem Marktdurchschnitt vorzuweisen. Seit 2007 erhielt Novartis in Europa und den USA mehr Zulassungsgenehmigungen für innovative Arzneimittel als jedes andere Unternehmen.

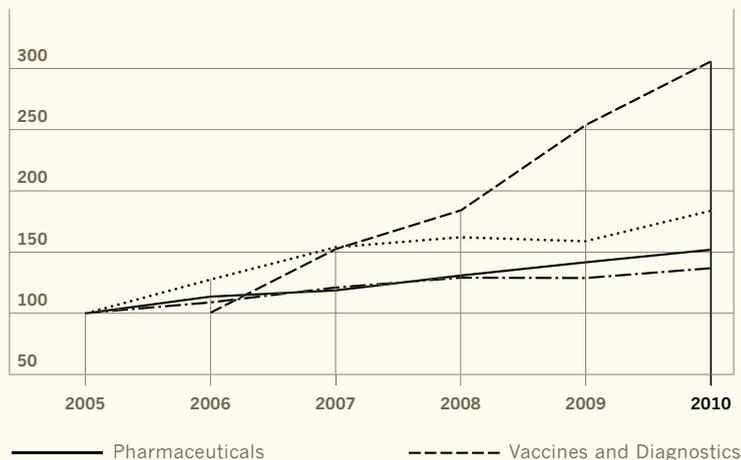
Wachstumsbeschleunigung Unser Geschäftsmodell ist auf das von schnellen Veränderungen geprägte Gesundheitswesen zugeschnitten. Damit wollen wir noch besser auf die Bedürfnisse der Patienten eingehen und positive Behandlungsergebnisse erzielen. Gleichzeitig nutzen wir die ganze Bandbreite unseres Produktportfolios,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

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

DAS GESUNDHEITSPORTFOLIO IM ÜBERBLICK

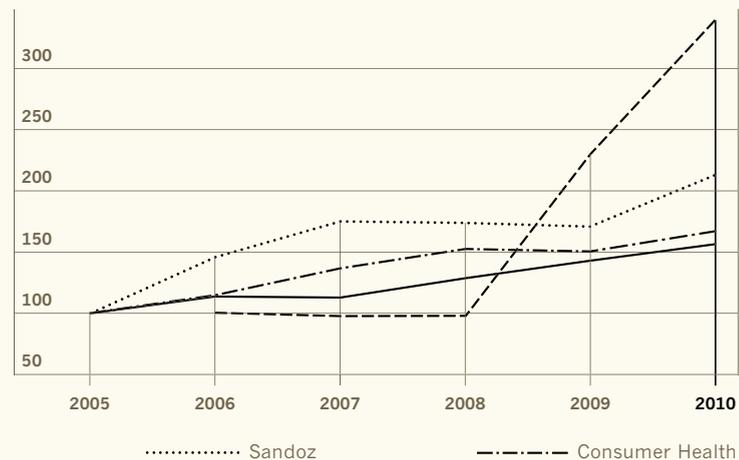
NETTOUMSATZ NACH SEGMENTEN

(Index: 2005 = 100%; Vaccines and Diagnostics seit der Übernahme im Jahr 2006)



OPERATIVES KERNERGEBNIS¹ NACH SEGMENTEN

(Index: 2005 = 100%; Vaccines and Diagnostics seit der Übernahme im Jahr 2006)



NETTOUMSATZ 2010 NACH SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

Pharmaceuticals	60	30 558
Vaccines and Diagnostics	6	2 918
Sandoz	17	8 518
Consumer Health	12	6 204
Alcon, Inc. ²	5	2 426
Total		50 624

OPERATIVES KERNERGEBNIS¹ 2010 NACH SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD)

Pharmaceuticals	67	9 909
Vaccines and Diagnostics	7	1 066
Sandoz	11	1 685
Consumer Health	9	1 253
Alcon, Inc. ²	6	852
Nettoaufwand Corporate		- 759
Total		14 006

NETTOUMSATZ 2010 NACH REGIONEN UND SEGMENTEN

(In % und in Mio. USD ohne Alcon, Inc.)

	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics		Sandoz		Consumer Health	
USA	33	10 043	41	1 184	31	2 630	32	2 006
Europa	36	10 877	27	784	50	4 273	42	2 624
Asien/Afrika/Australasien	22	6 720	22	645	12	1 032	17	1 019
Kanada und Lateinamerika	9	2 918	10	305	7	583	9	555
Total		30 558		2 918		8 518		6 204

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

² Seit der Konsolidierung am 25. August 2010



PHARMACEUTICALS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2010	2009
Nettoumsatz	30 558	28 538
Operatives Ergebnis	8 798	8 392
Operative Marge (%)	28,8	29,4
Operatives Kernergebnis ¹	9 909	9 068
Operative Kerngewinnmarge (%)	32,4	31,8
Forschung & Entwicklung (Kern)	6 153	5 715
In % des Nettoumsatzes	20,1	20,0
Free Cashflow	10 681	9 170
Nettobetriebsvermögen	15 212	14 519
Investitionen in Sachanlagen ²	777	922
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	58 424	56 310

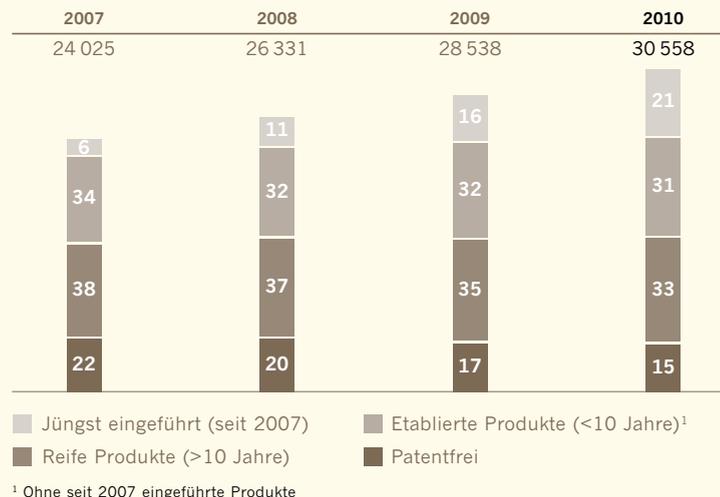
¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

VERJÜNGUNG DES PRODUKTPORTFOLIOS

(%, Gesamtumsatz in Mio. USD)



NACHRICHTEN 2010

Unter der Leitung von David Epstein, dem Nachfolger von Joseph Jimenez, setzt sich die Expansion der Division Pharmaceuticals fort. Die neu eingeführten Produkte sorgen für eine Verjüngung des Portfolios. In allen Therapiebereichen wird ein solides Wachstum erzielt.

Der Nettoumsatz steigt um 7% (+6% bei konstanten Wechselkursen) auf USD 30,6 Milliarden. Trotz staatlicher Preissenkungen verzeichnet das Geschäft in Europa, der grössten Region, bei konstanten Wechselkursen eine Umsatzsteigerung um 7%. Dabei erwirtschaften die jüngsten Produkte 28% des Nettoumsatzes. In den USA, Lateinamerika und Kanada werden solide Umsatzsteigerungen erzielt, während die Umsätze in Japan stabil bleiben.

Die seit 2007 eingeführten Produkte (USD 6,6 Milliarden) steigern ihren Anteil am Nettoumsatz der Division gegenüber 2009 von 16% auf 21%. Zu den wichtigsten Wachstumsträgern zählen *Lucentis*, *Exforge*, das *Exelon* Pflaster, *Exjade*, *Aclasta/Reclast*, *Rasilez/Tekturna*, *Tasigna*, *Afinitor*, *Onbrez Breezhaler*, *Ilaris* und *Gilenya*.

Die Onkologie (USD 10,0 Milliarden, +11% bei konstanten Wechselkursen) ist der umsatzwachstumsstärkste Therapiebereich der Division Pharmaceuticals – mit vier meistverkauften Medikamenten wie beispielsweise *Glivec/Gleevec* (USD 4,3 Milliarden). Das Wachstum des umfangreichen Portfolios der Herz-Kreislauf- und Stoffwechsel-Medikamente (USD 9,2 Milliarden, +4% bei konstanten Wechselkursen) beruht auf den Produktgruppen *Exforge*, *Tekturna* und *Galvus*, die auf der globalen Führungsposition von *Diovan* (USD 6,1 Milliarden) aufbauen. Der starke Zuwachs im Bereich der Neurologie und Augenheilmittel (USD 4,3 Milliarden, +11% bei konstanten Wechselkursen) ist vor allem auf die Umsatzentwicklung von *Lucentis* zurückzuführen.

Dank Produktivitätssteigerungen erhöht sich das operative Ergebnis um 5% auf USD 8,8 Milliarden und das operative Kernergebnis steigt um 9% auf USD 9,9 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge verbessert sich gegenüber dem Vorjahr von 31,8% auf 32,4% des Nettoumsatzes.

Die vielversprechende Entwicklungspipeline umfasst 147 Projekte. 2010 fallen mehrere wichtige Zulassungsentscheidungen. *Gilenya* wird in den USA als Primärtherapie gegen schubförmig verlaufende Formen der multiplen Sklerose zugelassen. *Tasigna* wird in den USA, der EU, Japan und der Schweiz für die Behandlung von Patienten mit neu diagnostizierter chronisch-myeloischer Leukämie zugelassen. *Afinitor* wird in den USA zur Behandlung subependymaler Riesenzellastrozytome im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose zugelassen und in Japan zur Behandlung von fortgeschrittenem Nierenkrebs freigegeben. *Lucentis* erhält die EU-Zulassung zur Behandlung von Sehbehinderungen infolge diabetischer Makulaödeme. In China und Japan wird *Rasilez* zur Bluthochdruckbehandlung zugelassen. Ausserdem werden in Japan *Galvus* gegen Typ-2-Diabetes und *Exforge* zur Behandlung von Bluthochdruck registriert.

PIPELINE

Novartis genießt breite Anerkennung für ihre Pipeline, die mit 147 Projekten in der klinischen Entwicklung zu den renommiertesten der Branche zählt. Einige dieser pharmazeutischen Projekte betreffen Medikamente, die das Potenzial besitzen, eine neue Therapiekategorie zu repräsentieren oder ihre jeweilige Kategorie anzuführen und dabei völlig neue Behandlungsstandards zu setzen. Dazu gehören Einsatzmöglichkeiten für neue Wirkstoffe (New Molecular Entities – NME), Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für bereits eingeführte Produkte.

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

Projekt/Präparat	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
ACZ885	Canakinumab	Anti-Interleukin-18 monoklonaler Antikörper
AEB071	Sotrastaurin	Proteinkinase-C-Inhibitor
AFQ056	–	Metabotroper Glutamat-Rezeptor-5-Antagonist
AGO178	Agomelatin	MT1/MT2 ⁴ -Agonist und 5-HT2c ⁵ -Antagonist
AIN457	Secukinumab	Anti-Interleukin-17 monoklonaler Antikörper
ATI355	–	Anti-NOGO-A (monoklonaler Antikörper)
CAD106	–	Beta-Amyloid-Immuntherapie
DEB025	Alisporivir	Cyclophilin-Inhibitor
<i>Exjade</i>	Deferasirox	Eisenchelator
<i>Gilenya</i>	Fingolimod	Sphingosin-1-Phosphat (S1P) Rezeptormodulator
INC424	Ruxolitinib	Januskinase(JAK)-Inhibitor
LBH589	Panobinostat	Histon-Deacetylase-Inhibitor
LCQ908	–	Diacylglycerol-Acyltransferase-1-Inhibitor
LCZ696	–	Angiotensin-Rezeptor- Nepilysin-Inhibitor (ARNI)
LDE225	–	Smoothened-Rezeptor/ Inhibitor des Hedgehog-Signalwegs
<i>Lucentis</i>	Ranibizumab	Anti-VEGF ⁶ monoklonaler Antikörper
NIC002	–	Nikotin Qbeta, therapeutischer Impfstoff
NVA237	Glycopyrroniumbromid	Lang wirksamer Muskarin-Antagonist
PKC412	Midostaurin	Signaltransduktionsinhibitor
PRT128	Elinogrel	P2Y12-Inhibitor
PTK796	Omadacyclin	Hemmung der bakteriellen Proteinsynthese
QAB149	Indacaterol	Lang wirkender Beta-2-Agonist

¹ Erstindikation bezieht sich auf die am weitesten in der Pipeline fortgeschrittene Indikation des Wirkstoffes.

² Bezieht sich nur auf die Erstindikation

³ Bezieht sich nur auf die Erstindikation

⁴ Melatonin-Rezeptor Subtypen 1 und 2

⁵ Serotonin-Rezeptor Subtyp 2c

⁶ Vaskulärer endothelialer Wachstumsfaktor

Fortsetzung auf der nächsten Seite

Potenzielle Indikation ¹	Therapiegebiet	Formulierung/ Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ²	Aktuelle Phase ³
Therapierefraktäre Gicht (Erstindikation), systemische juvenile idiopathische Arthritis, Typ-II-Diabetes, Sekundärprävention von Herz-Kreislauf-Ereignissen	Integrierte Krankenhausversorgung, Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Subkutane Injektion	Eingereicht EU	Registrierung
Prävention der Organabstossung, Psoriasis	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	2014	II
Fragiles-X-Syndrom (Erstindikation), L-Dopa-induzierte Dyskinesie bei Morbus Parkinson	Neurologie und Augenheilmittel	Oral	2012	II
Schwere depressive Störung	Neurologie und Augenheilmittel	Schmelztablette (im Mund löslich)	2012	III
Arthritiden – rheumatoide Arthritis, Spondylitis ankylosans, psoriatische Arthritis (Erstindikation), Psoriasis, nicht-infektiöse Uveitis	Neurologie und Augenheilmittel, Integrierte Krankenhausversorgung	Subkutane Injektion, intravenöse Infusion	2013	II
Rückenmarksverletzungen	Neurologie und Augenheilmittel	Intrathekale spinale Infusion	≥ 2015	I
Alzheimerkrankheit	Neurologie und Augenheilmittel	Subkutane, intramuskuläre Injektion	≥ 2015	II
Chronische Hepatitis C	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	2013	II
Nichttransfusionsabhängige Thalassämie	Onkologie	Oral	2011	II
Multiple Sklerose	Neurologie und Augenheilmittel	Tablette	Eingereicht EU (zugelassen USA)	Registrierung
Myelofibrose (Erstindikation), Polyzythämie (Polycythemia vera, PV)	Onkologie	Oral	2011	III
Hodgkin-Lymphom (Erstindikation), multiples Myelom	Onkologie	Oral	Eingereicht USA	Registrierung
Stoffwechselerkrankungen	Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Tablette	2014	II
Herzinsuffizienz	Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Oral	2014	III
Basalzellnävus-Syndrom	Integrierte Krankenhausversorgung	Creme	2012	II
Retinaler Venenverschluss (Erstindikation), pathologische Myopie	Neurologie und Augenheilmittel	Intravitreale Injektion	Eingereicht EU	Registrierung
Rauchentwöhnung	Atemwegserkrankungen	Injektion	≥ 2015	II
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Atemwegserkrankungen	Inhalation	2011	III
Aggressive systemische Mastozytose (Erstindikation), akute myeloische Leukämie	Onkologie	Oral	2013	II
Akutes Koronarsyndrom, chronische koronare Herzkrankheit	Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Intravenöse Infusion, oral	≥ 2015	II
Akute bakterielle Infektionen der Haut und Hautstrukturen, ambulant erworbene bakterielle Lungenentzündung	Integrierte Krankenhausversorgung	Intravenöse Infusion, oral	2012	III
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Atemwegserkrankungen	Inhalation	Eingereicht USA (zugelassen EU)	Registrierung

PIPELINE (FORTSETZUNG)

GLOSSAR

Projekt/Präparat Von Novartis verwendeter Markenname für eingeführte Produkte oder Code des Entwicklungsprojekts (bestehend aus drei Buchstaben und drei Zahlen) für individuelle Wirkstoffe.

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 Eine Krankheit oder ein Gesundheitszustand, für deren Behandlung ein Wirkstoff bzw. ein eingeführtes Produkt entwickelt und geprüft wird.

Formulierung/Verabreichungsweg Darreichungsform eines medizinischen Präparats, wie z.B. Tablette, Injektion, Salbe, Pflaster, Infusion oder Gerät.

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 Der Antrag auf Marktzulassung wurde bei einer oder beiden der folgenden Aufsichtsbehörden eingereicht: FDA (USA) oder EMA (EU). Der Antrag beinhaltet umfangreiche Daten und Informationen, die im Rahmen von Tierversuchen und humanmedizinischen klinischen Studien während der verschiedenen Phasen der Arzneimittelentwicklung erhoben wurden.

Projekt/Präparat	Wirkstoffname	Wirkungsmechanismus
QMF149	Indacaterol, Mometasonfuroat	Lang wirkender Beta-2-Agonist und Kortikosteroid zur Inhalation
QTI571 (<i>Glivec</i>)	Imatinibmesilat	Protein-Tyrosinkinase-Inhibitor
QVA149	Indacaterol, Glycopyrroniumbromid	Lang wirkender Beta-2-Agonist und lang wirksamer Muskarin-Antagonist
RAD001 (<i>Afinitor</i>)	Everolimus	mTOR ⁷ -Inhibitor
RLX030	–	Gefässmodulator
SMC021	Calcitonin	Regulator der Kalzium-Homöostase, Hemmung der Osteoklasten-Aktivität
SOM230	Pasireotide	Somatostatin-Analog
<i>Tasigna</i>	Nilotinib	Signaltransduktionsinhibitor
<i>Tekturna</i> SPC ¹⁰	Aliskiren, Amlodipinbesilat, Hydrochlorothiazid	Direkter Renin-Inhibitor, Kalziumkanalblocker und Diuretikum
<i>Tekturna</i> ASPIRE HIGHER Studien	Aliskiren	Direkter Renin-Inhibitor
TKI258	Dovitiniblakat	VEGFR 1-3 ¹¹ , FGFR 1-3 ¹² , PDGFR ¹³ und Angiogenese-RTK ¹⁴ -Inhibitor
<i>Xolair</i>	Omalizumab	Anti-IgE monoklonaler Antikörper
<i>Zortress/Certican</i>	Everolimus	mTOR ⁷ -Inhibitor

⁷ Mammalian target of rapamycin (Protein)

⁸ Subependymales Riesenzellastrozytom

⁹ Angiomyolipom

¹⁰ Kombinationspräparat

¹¹ Rezeptor des vaskulären endothelialen Wachstumsfaktors

¹² Rezeptor des Fibroblasten-Wachstumsfaktors

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

¹⁴ Rezeptor-Tyrosinkinase

Potenzielle Indikation ¹	Therapiegebiet	Formulierung/ Verabreichungsweg	Geplantes Einreichungsdatum ²	Aktuelle Phase ³
Asthma, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Atemwegserkrankungen	Inhalation	2014	II
Pulmonal-arterieller Bluthochdruck	Atemwegserkrankungen	Oral	2011	III
Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung	Atemwegserkrankungen	Inhalation	2012	III
Tuberöse Sklerose – SEGA ⁸ (Erstindikation), neuroendokrine Tumoren (NET), tuberöse Sklerose – AML ⁹ , Brustkrebs, fortgeschrittener Magenkrebs, Leberzellkarzinom, diffus gross-zelliges B-Zellen-Lymphom	Onkologie	Oral	Eingereicht EU (zugelassen USA)	Registrierung
Akute Herzinsuffizienz	Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Intravenöse Infusion	2013	III
Osteoporose (Erstindikation), Osteoarthritis	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	2011	III
Cushing-Syndrom (Erstindikation), Akromegalie, refraktäres/resistentes Karzinoidsyndrom	Onkologie	Injektion	Eingereicht EU	Registrierung
Metastasierendes Melanom mit c-kit-Mutationen (Erstindikation), Primärtherapie metastasierender gastrointestinaler Stromatumoren	Onkologie	Oral	2012	III
Bluthochdruck	Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Tablette	Eingereicht EU (zugelassen USA)	Registrierung
Prävention von Nieren- und Herz-Kreislauf-Ereignissen	Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen	Oral	2012	III
Solide Tumoren	Onkologie	Oral	2013	II
Chronisch idiopathische Urtikaria	Atemwegserkrankungen	Lyophilisat für die Rekonstitution zur subkutanen Injektion	2013	II
Prävention der Organabstossung – Leber	Integrierte Krankenhausversorgung	Oral	2011	III



PHARMACEUTICALS

Im Jahr 2010 wurde *Gilenya* in den USA zur Behandlung schubförmig verlaufender Formen von multipler Sklerose zugelassen. Von dieser Autoimmunerkrankung sind weltweit gegenwärtig mehr als zwei Millionen Menschen betroffen. Patienten und Ärzte begrüßen die Zulassung der ersten oralen Therapie gegen multiple Sklerose, da sie einen erheblichen Bedarf deckt und sowohl die Therapietreue als auch die Lebensqualität der Patienten verbessern könnte.

Am 21. September 2010 wurde *Gilenya* durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) zugelassen. *Gilenya* ist das erste Medikament zur oralen Behandlung von schubförmig verlaufender multipler Sklerose (MS) in den USA.

Gilenya ist für die Behandlung rezidivierender Formen der multiplen Sklerose indiziert, um die Häufigkeit klinischer Schübe zu reduzieren und eine fortschreitende körperliche Behinderung hinauszuzögern. *Gilenya* ist auch in Russland und der Schweiz zugelassen worden, weitere Zulassungsbescheide in Europa und anderen Ländern der Welt stehen noch aus.

Die Zulassung von *Gilenya* basierte auf dem grössten klinischen Studienprogramm, das der FDA je für ein neues MS-Präparat vorgelegt wurde. Unter anderem schloss der Zulassungsantrag Daten aus der TRANSFORMS-Studie ein. Diese zeigen, dass *Gilenya* bei einmal täglicher Gabe in Form einer 0,5-Milligramm-Kapsel die Schubrate gegenüber Interferon beta-1a (intramuskuläre Injektion) oder Avonex®, einer aktuellen Standardtherapie, nach einjähriger Behandlung um 52 Prozent senkt. Die separate zweijährige, placebokontrollierte Studie FREEDOMS ergab zudem, dass *Gilenya* das Risiko einer fortschreitenden Behinderung deutlich verringern kann.

Multiple Sklerose ist eine chronische Autoimmunkrankheit des zentralen Nervensystems, die progressiv verläuft und in vielen Fällen zu Behinderungen führt. Über zwei Millionen Menschen leiden weltweit an

multipler Sklerose. Die Krankheit tritt normalerweise im Erwachsenenalter zwischen 20 und 50 Jahren auf. Aus bislang weitgehend ungeklärten Gründen greift das Immunsystem des Körpers die Myelinscheide an – die lipidreiche Schicht, welche die Nervenfasern im Gehirn und Rückenmark umgibt und schützt. Dadurch kann es zur Unterbrechung der Informationsübertragung zwischen dem Gehirn und anderen Teilen des Körpers kommen.

Oft macht sich die Krankheit zunächst durch verschwommenes oder Doppelsehen oder sogar Blindheit auf einem Auge bemerkbar. Im weiteren Verlauf treten Muskelschwäche, Koordinations- bzw. Gleichgewichtsstörungen auf, die auch das Gehen oder Stehen beeinträchtigen. In schweren Fällen kann die multiple Sklerose zu teilweiser oder vollständiger Lähmung führen. Die häufigste Form der Krankheit ist die schubförmig verlaufende multiple Sklerose. Sie ist durch Exazerbationen (Schübe) gekennzeichnet, zwischen denen immer wieder beschwerdefreie Phasen auftreten.

„Patienten mit multipler Sklerose und die behandelnden Ärzte haben seit Langem auf ein solches Präparat gewartet. Ich bin stolz, dass wir ihnen eine neue Therapie anbieten können, die ebenso wirksam wie anwenderfreundlich ist“, erklärte David Epstein, Leiter der Division Pharmaceuticals und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Die Zulassung von *Gilenya* demonstriert den ausserordentlichen Beitrag von Novartis zu Fortschritt und Innovation.“

LEBENSQUALITÄT

Bisher gab es kein wirksames Medikament gegen multiple Sklerose, das bequem einmal täglich in Tablettenform eingenommen werden konnte. Hier bestand also ein dringender Bedarf. Die derzeit erhältlichen krankheitsmodifizierenden MS-Primärtherapien erfordern häufige – wöchentliche oder gar tägliche – Injektionen. Viele MS-Patienten ertragen diese Injektionen oder die behandlungsbedingten Nebenwirkungen dieser Primärtherapien nicht. Andere krankheitsmodifizierende Medikamente werden in Form monatlicher Infusionen verabreicht.

Anlässlich einer Tagung des FDA-Beratungsausschusses für Erkrankungen des peripheren und zentralen Nervensystems im Juni 2010 berichteten Patienten über ihre persönlichen Erfahrungen mit multipler Sklerose. Dabei wurde auch der Nutzen einer oralen Therapie angesprochen. Doug Franklin, Vorsitzender der gemeinnützigen Patientenhilfsorganisation Multiple Sclerosis Association, schätzt, dass bis zu einem Drittel aller diagnostizierten MS-Patienten keinerlei Medikamente anwenden, welche die Krankheitsprogression verlangsamen. „Ein wichtiger Grund hierfür ist zweifellos ihre Abneigung gegen Injektionen und Infusionen“, stellte er fest. „Ein orales Präparat wie *Gilenya* würde daher sicherlich die Behandlungsdisziplin fördern und damit mehr Patienten vor Behinderungen bewahren.“

Bei Melissa Losasso war 2004 multiple Sklerose diagnostiziert worden. Sie beschrieb

auf der Tagung, wie sie oft eine halbe Stunde und länger mit der Spritze in der Hand versuchte, sich zur Injektion ihres MS-Medikaments in den Oberschenkelmuskel zu überwinden. Nach der Injektion litt sie oft tagelang an Beschwerden wie Gliederschmerzen und Fieber, die sie von ihren gewohnten Aktivitäten mit ihrem Mann und ihren Kindern abhielten. „Ich hatte zu Hause kleine Kinder zu versorgen. Deshalb wusste ich, dass ich die Behandlung proaktiv angehen musste, um das Fortschreiten der Krankheit hinauszuzögern“, erklärte sie vor dem Beratungsausschuss. Dennoch brach sie die Injektionstherapie ab – und erlitt innerhalb weniger Monate einen Rückfall.

Nach der Aufnahme in die klinische Studie mit *Gilenya* Anfang 2009 verbesserte sich ihre Lebensqualität. „Heute ist es für mich unvorstellbar, mich wieder täglich zu spritzen und durch die Nebenwirkungen wertvolle Zeit mit meiner Familie zu verlieren“, fügte sie hinzu. Im Sommer 2010 war Melissa Losasso kräftig genug, um mit ihrer Familie eine Reise in den Grand Teton National Park in Wyoming zu unternehmen. Sie kletterte sogar bis zu der Stelle, wo sie und ihr Mann sich verlobt hatten.

NEUER WIRKMECHANISMUS

Gilenya ist das erste Medikament der neuen Arzneimittelklasse der Sphingosin-1-Phosphat-Rezeptor-(S1P)-Modulatoren. Es wird angenommen, dass *Gilenya* die Angriffe des Immunsystems auf das zentrale Nervensystem eindämmt, indem es bestimmte Lymphozyten (eine Form weisser Blutkörperchen) in den Lymphknoten bindet. Hierdurch wird verhindert, dass diese Blutkörperchen ins zentrale Nervensystem gelangen und dort Entzündungen hervorrufen, welche die Schutzhülle der Nervenfasern beschädigen. Die Bindung der Lymphozyten in den Lymphknoten ist reversibel. Wenn die Behandlung mit *Gilenya* abgebrochen wird, werden sie wieder freigesetzt.

Novartis erwarb die Rechte an *Gilenya* (Wirkstoffname Fingolimod, früher bekannt

unter der Projektnummer FTY720) 1997 vom japanischen Pharmaunternehmen Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation. Der Wirkstoff war ursprünglich entwickelt worden, um akute Abstossungsreaktionen nach Nierentransplantationen zu verhindern. Aufgrund des neuartigen Wirkmechanismus hoffte man, dass Fingolimod in Kombination mit bestehenden Immunsuppressiva von Novartis eine Dosisreduktion ermöglichen und weniger Nebenwirkungen hervorrufen würde. Die Therapie bot jedoch keine Vorteile gegenüber der Standardbehandlung, weshalb das klinische Studienprogramm zu Nierentransplantationen eingestellt wurde.

Parallel dazu untersuchten die Wissenschaftler von Novartis Fingolimod auch im Hinblick auf andere mögliche Indikationen wie multiple Sklerose. Nach Tests mit verschiedenen präklinischen Modellen zur Behandlung multipler Sklerose durchlief Fingolimod 2005 erfolgreich eine Proof-of-Concept-Studie. Daraufhin wurde ein formelles Entwicklungsprogramm eingeleitet.

Die Biologie der S1P-Rezeptorfamilie ist komplex und erst teilweise erforscht. Die Signalübertragung über S1P-Rezeptoren scheint beispielsweise eine Rolle in der normalen Gefässentwicklung des Embryos zu spielen. Die wichtigste biologische Funktion der Rezeptoren besteht jedoch darin, die Migration von Lymphozyten zu steuern.

Wenn *Gilenya* an die S1P1-Rezeptoren auf der Oberfläche bestimmter Subtypen von Lymphozyten bindet, werden diese im lymphatischen Gewebe des Körpers zurückgehalten. Auf diese Weise werden insbesondere autoreaktive T-Zellen, die bei den typischen Entzündungsprozessen multipler Sklerose eine wichtige Rolle spielen, an der Rezirkulation ins zentrale Nervensystem gehindert. Durch diese Absonderung der Lymphozyten wirkt *Gilenya* einer entzündlichen Schädigung der Nervenzellen im zentralen Nervensystem entgegen.

Die Erforschung dieses Wirkmechanismus ging Hand in Hand mit der klinischen Prüfung

von *Gilenya*. „Die biologischen Hypothesen wurden parallel mit den klinischen Beobachtungen abgeglichen“, erklärte Dr. Pascale Burtin, weltweit verantwortliche Projektleiterin für *Gilenya*. „*Gilenya* hat zur Erforschung der S1P-Rezeptoren beigetragen und uns den Weg zu In-vitro- und In-vivo-Untersuchungen gewiesen.“

UMFASSENDE SICHERHEITSBEURTEILUNG

Die bei der FDA eingereichten Zulassungsunterlagen basieren auf Daten von 2 600 Patienten, entsprechend einer Exposition von 4 500 Patientenjahren. Zwei laufende Phase-III-Studien mit *Gilenya* werden zudem Daten von rund 2 000 weiteren Patienten liefern.

Die klinische Prüfung des Präparats umfasste eine sechsmonatige Phase-II-Studie mit einer langfristigen offenen Erweiterungsstudie. Einige der Patienten befinden sich im Rahmen der fortlaufenden Erweiterungsstudie bereits im siebten Behandlungsjahr. Zudem wurden zwei Phase-III-Studien, TRANSFORMS und FREEDOMS, mit Patienten mit rezidivierend-remittierender multipler Sklerose durchgeführt. Im Vergleich zu einer zugelassenen Primärtherapie – intramuskulär verabreichtem Interferon beta-1a – senkte *Gilenya* im Rahmen einer einjährigen Behandlung die Schubrate deutlich stärker. Auch gegenüber einem Placebo zeigte *Gilenya* bei zweijähriger Behandlung eine überlegene Wirksamkeit. Die FREEDOMS-Studie ergab zudem, dass *Gilenya* das Risiko der Krankheitsprogression und körperliche Folgeschäden gegenüber einem Placebo signifikant verringerte. Die klinische Wirksamkeit wurde auch durch magnetresonanztomografische Untersuchungen belegt, die positive Effekte in Bezug auf objektive Messgrößen wie die Entzündungs- und Krankheitsaktivität sowie die Gehirnatrophie zeigten.

Da es sich bei dem Präparat um eine neue Wirkstoffklasse handelte, wurden neben den üblichen Sicherheitsprüfungen auch verschiedene spezifischere Untersuchungen durchgeführt. Der Erfolg des Studienpro-

gramms mit *Gilenya* war letztendlich in hohem Mass dem proaktiven, umfassenden Ansatz von Novartis in Bezug auf Sicherheitsfragen zu verdanken. Dieser stärkte das Vertrauen in unsere Fähigkeit, auftretende Nebenwirkungen zu kontrollieren und ein günstiges Risiko-Nutzen-Profil zu entwickeln. Für jede Untersuchung der Patienten im Rahmen der Phase-III-Studien waren mehrere Tage vorgesehen. Dieses Vorgehen ermöglichte nicht nur eine gründliche Untersuchung durch den primär für die Betreuung zuständigen Neurologen, sondern auch eine Beurteilung durch Kardiologen, Ophthalmologen, Lungenspezialisten und Dermatologen.

Dr. Paul O'Connor, Neurologe und Direktor der MS-Klinik des St. Michael's Hospital in Toronto, Kanada, sowie Professor für Medizin an der Universität Toronto, war an der Phase-II-Studie sowie an beiden Phase-III-Studien mit *Gilenya* beteiligt. „Die Sorgfalt, mit der Novartis spezifische Nebenwirkungen überwachte, hat mich beeindruckt“, stellte er fest. „Dies ist ein gutes Beispiel dafür, wie Studien mit Medikamenten, die bestimmte Nebenwirkungen hervorrufen können, in Zukunft durchgeführt werden könnten.“

Nach Ansicht von Burtin haben die zunehmend strengeren Vorschriften der Zulassungsbehörden das Design der Studien mit *Gilenya* geprägt. „Das Umfeld hat sich verändert“, erklärte sie. „Die Gesundheitsbehörden verlangen heute weit mehr Belege als früher. Sie erwarten eine ausgezeichnete Kenntnis des Arzneimittels und den Nachweis, dass dieses einen echten Vorteil gegenüber existierenden Therapien bietet.“

Die häufigsten Nebenwirkungen von *Gilenya* im Vergleich zu einem Placebo waren Kopfschmerzen, Grippe, Durchfall, Rückenschmerzen, Husten und erhöhte Leberenzymwerte. In den Verschreibungsinformationen werden verschiedene Tests und Untersuchungen empfohlen. *Gilenya* kann insbesondere nach der ersten Dosis die Herzfrequenz des Patienten senken. In der US-amerikanischen Packungsbeilage wird daher

empfohlen, alle Patienten nach Einnahme der ersten Medikamentendosis sechs Stunden lang auf Anzeichen und Symptome einer Bradykardie (erniedrigte Herzfrequenz) zu überwachen. Zum Abgleich sollte ein kürzlich erstelltes EKG herangezogen werden. Besondere Vorsicht ist bei der Behandlung von Patienten mit Vorerkrankungen des Herzens geboten.

Die amerikanischen Verschreibungsinformationen empfehlen zudem vor Therapiebeginn eine Überprüfung der aktuellen Blut- und Leberwerte. Da *Gilenya* die Zahl der weissen Blutkörperchen reduziert, kann das Risiko schwerer Infektionen während der Behandlung steigen. Bei manchen Patienten tritt nach Einnahme von *Gilenya* Kurzatmigkeit auf. Im Falle von Atembeschwerden sollte sofort ein Arzt konsultiert werden.

Darüber hinaus sollten die Patienten vor Behandlungsbeginn und erneut nach drei bis vier Monaten auf Makulaödeme (Schwellungen der Netzhaut) untersucht werden. Makulaödeme können ähnliche Sehstörungen wie MS-Schübe hervorrufen.

ENGAGEMENT NACH DER ZULASSUNG

Die Konzentration auf Sicherheitsaspekte wird nicht mit der behördlichen Zulassung enden.

Novartis plant eine weltweite Beobachtungsstudie, um bei Patienten mit schubförmig verlaufender multipler Sklerose unter der Behandlung mit *Gilenya* ausgewählte sicherheitsspezifische Aspekte zu überwachen. Die fünfjährige nichtinterventionelle Kohortenstudie wird schätzungsweise 6 000 Patienten in verschiedenen Ländern einschliessen. In die eine Kohorte werden schätzungsweise 4 000 mit *Gilenya* behandelte Patienten aufgenommen, während die Parallelgruppe 2 000 Patienten umfassen wird, die andere krankheitsmodifizierende Medikamente erhalten. Mit der Studie wird Novartis die allgemeine Sicherheit von *Gilenya* in der routinemässigen praktischen Versorgung prüfen können.

In den USA hat Novartis eine Strategie zur Risikobewertung und -minderung (Risk

Evaluation and Mitigation Strategy, REMS) entwickelt, die Patienten und Ärzte über die potenziellen Risiken und die sichere Anwendung von *Gilenya* informiert. Die in Abstimmung mit der FDA herausgegebene Strategie umfasst Informationen zur Verabreichung des Präparats, einen Kommunikationsplan für Gesundheitsversorger sowie einen Zeitplan für die Einreichung von Beurteilungen.

Novartis wird zudem eine weitere Post-Marketing-Studie durchführen, um die Wirksamkeit einer niedrigeren Dosis von *Gilenya* von einmal täglich 0,25 Milligramm zu untersuchen.

Daneben hat die FDA gemäss den Bestimmungen zur Behandlung von Kindern eine 24-monatige Studie zur Untersuchung der Pharmakokinetik, Sicherheit und Wirksamkeit von *Gilenya* bei Kindern mit multipler Sklerose erbeten. Eine weitere Beobachtungsstudie wird ausgewählte sicherheitsspezifische Aspekte bei Patienten mit schubförmig verlaufender multipler Sklerose überwachen. In einem Schwangerschaftsregister sollen ferner Informationen über Schwangerschaften und Geburten gesammelt werden.

Um den Zugang zu *Gilenya* zu beschleunigen, führt Novartis in den USA ein breit angelegtes Programm zur Unterstützung der Patienten ein. Dieses erstattet teilnahmeberechtigten Patienten mit privater Krankenversicherung die selbst bezahlten Medikamentenkosten sowie einen Teil der Kosten für die von der FDA empfohlenen Tests und Überwachungsmaßnahmen. Darüber hinaus stellt Novartis über das Programm so genannte Nurse Navigators für Patienten bereit, die auf eigene Initiative oder auf Anmeldung ihres Arztes an dem Programm teilnehmen. Diese Pflegekräfte bieten logistische Unterstützung, verteilen Informationsunterlagen und beantworten über eine Hotline Fragen von Patienten und Ärzten.

„Vor der Einführung von *Gilenya* haben wir mit Patienten, Ärzten und Kostenträgern Gespräche über mögliche Hindernisse beim Zugang zur Therapie geführt. Denn wir

wollten das Programm nach ihren Bedürfnissen zusammenstellen“, so Epstein.

Novartis setzt sich auch dafür ein, Patienten, die sich die Behandlung nicht leisten können, den Zugang zu *Gilenya* zu ermöglichen. Deshalb wurde ein Prozess in die Wege geleitet, um die individuellen Bedürfnisse der Patienten zu ermitteln und geeignete Formen der Erstattung und finanziellen Unterstützung zu finden. So können bedürftige Patienten ohne Versicherungsdeckung unter bestimmten Voraussetzungen *Gilenya* kostenlos über ein Patientenhilfsprogramm von Novartis erhalten. Die ersten Reaktionen in MS-Online-Foren waren sehr positiv: Die Initiativen wurden als „das branchenweit ambitionierteste Zuzahlungsprogramm für Patienten“ bezeichnet.

BEDARF AN THERAPIEMÖGLICHKEITEN

Bei der Mehrzahl der MS-Patienten wird die schubförmig remittierende Form der Erkrankung diagnostiziert. Bei rund zehn Prozent der Betroffenen liegt jedoch die primär-progrediente Verlaufsform vor. Typisch für diese Form ist eine allmähliche Verschlechterung der Symptome ohne deren Rückbildung. Derzeit gibt es für die Behandlung primär-progredienter multipler Sklerose keine zugelassenen Medikamente. Arzneimittel, die für die Behandlung der schubförmig verlaufenden multiplen Sklerose zugelassen sind, blieben bei der primär-progredienten Verlaufsform unwirksam.

Novartis startet daher eine dreijährige placebokontrollierte klinische Phase-III-Studie mit dem Titel INFORMS, um zu untersuchen, wie wirksam Fingolimod bei Patienten mit primär-progredienter multipler Sklerose das Fortschreiten der Behinderung verlangsamt. „Dies ist ein wichtiger Schritt in unserem Engagement für die Behandlung multipler Sklerose“, betonte Irene Hunt, Senior Global Brand Director, Multiple Sklerose. „Damit widmen wir uns einem schwierigen Bereich, in dem dringend eine

Therapiemöglichkeit benötigt wird. Bisher haben sich nur wenige Unternehmen an diesen Bereich herangewagt.“

O'Connor, der auch an der INFORMS-Studie beteiligt ist, gibt sich vorsichtig optimistisch: „Bei Patienten mit primär-progredienter multipler Sklerose hat bisher keine Therapie eine Wirkung gezeigt. Wir stehen daher vor einer riesigen Herausforderung.“





NOVARTIS INSTITUTES FOR BIOMEDICAL RESEARCH

Im Rahmen ihrer speziellen wissenschaftlichen und klinischen Strategie konzentrieren sich die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) auf Therapiegebiete mit hohem medizinischem Bedarf sowie auf das Verständnis der biologischen Mechanismen, die Krankheiten zugrunde liegen. Um neue therapeutische Ansatzpunkte für neuartige Medikamente zu finden, kartieren die Wissenschaftler der NIBR entscheidende Signalwege, die im Lauf der Evolution unverändert geblieben sind. Dann weiten sie die Entwicklung eines neuen Arzneimittels auf mehrere Krankheiten aus, die auf demselben Mechanismus beruhen könnten.

Dank ihrer speziellen wissenschaftlichen und klinischen Strategie erreichten die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) im Jahr 2010 wichtige Meilensteine auf dem gesamten Gebiet der Arzneimittelforschung.

„Wir konzentrieren uns bewusst auf Bereiche, in denen Bedarf an Therapiemöglichkeiten besteht und in denen wir über umfangreiches wissenschaftliches Know-how verfügen“, erklärte Prof. Dr. Mark C. Fishman, Präsident der NIBR und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Dabei kann es sich auch um eine seltene Krankheit handeln, die nur wenige Patienten betrifft“, fügte er hinzu. „Es muss keine grosse Patientenpopulation sein, und auch die Grösse des potenziellen Marktes ist für uns nicht entscheidend.“

Im Oktober 2010 liess die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) einen unter dem Namen Everolimus bekannten Wirkstoff von Novartis zur Behandlung von Patienten mit subependymalen Riesenzellastrozytomen (SEGA) zu, die im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose auftreten. Tuberöse Sklerose ist eine seltene Erbkrankheit, die mit Tumoren im Gehirn und anderen lebenswichtigen Organen wie den Nieren einhergeht. In schweren Fällen führt sie zu Symptomen wie häufigen Anfällen und geistigen Behinderungen. Laut dem US-amerikanischen National Institute of Health leiden in den Vereinigten Staaten bis zu 40 000 Menschen an tuberöser Sklerose. Gemessen an den Millionen von Bluthoch-

druck- oder Typ-2-Diabetes-Patienten ist dies eine kleine Zahl.

Die NIBR befassen sich jedoch auch mit einer Reihe von Krankheiten, die noch weit weniger Patienten betreffen. In den USA und Europa wurde 2009 *Ilaris* zugelassen, ein vollständig humaner monoklonaler Antikörper von Novartis zur Behandlung Cryopyrin-assoziiierter periodischer Syndrome (CAPS). CAPS ist ein Sammelbegriff für eine Gruppe autoinflammatorischer (entzündlicher) Erkrankungen, die lebenslang andauern und zu Behinderungen führen. Die Zahl der Erkrankten wird weltweit auf 6 000 geschätzt.

„Als Arzt geht es mir vorrangig um die Behandlung des individuellen Patienten“, so Fishman. „Seltene Krankheiten stellen für die betroffenen Familien eine erhebliche Belastung dar. Das hat mich bewogen, derartigen Krankheiten einen beträchtlichen Teil unseres Forschungsprogramms zu widmen.“

GEMEINSAME URSACHEN

Ausschlaggebend für die Konzentration auf CAPS war jedoch ein anderer zentraler Grundsatz der Strategie der NIBR: das Verständnis der biologischen Mechanismen, die einer Krankheit zugrunde liegen. „Sobald wir diese grundlegenden Mechanismen verstanden haben, können wir unser Wissen auf andere Krankheiten übertragen“, erläuterte Fishman. „Wir beginnen beispielsweise mit einer Proof-of-Concept-Studie zu einer sehr seltenen Krankheit. Wenn wir mit einer solchen Studie ein Wirkkonzept erfolgreich nachweisen

können, weiten wir die Forschung so schnell wie möglich auf andere Krankheiten aus, an denen vermutlich dieselben Mechanismen beteiligt sind.“

CAPS wird durch eine einzige Genmutation verursacht, die eine übermässige Produktion von Interleukin-1 beta (IL-1 beta) auslöst – einer der wichtigsten Waffen des Immunsystems. Es wird vermutet, dass eine übermässige Produktion von IL-1 beta bei einer Vielzahl anderer Krankheiten von rheumatoider Arthritis bis Diabetes eine Rolle spielt.

Wegweisende wissenschaftliche Arbeiten der jüngsten Zeit deckten weitere mögliche Ansatzpunkte auf. Akute Gichtschübe beispielsweise werden durch die Ablagerung von Harnsäurekristallen in den Gelenken verursacht. Dabei wird derselbe Entzündungsmechanismus aktiviert, der für die übermässige Produktion von IL-1 beta verantwortlich ist. Gicht ist eine schmerzhafteste Form von Arthritis, an der in den westlichen Ländern schätzungsweise mehr als ein Prozent der Erwachsenen erkrankt ist.

Damit verhalfen die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem CAPS-Entwicklungsprogramm Novartis auch in der Gichtforschung zu einem Vorsprung. Ergebnisse klinischer Studien deuten darauf hin, dass Canakinumab – der Wirkstoff von *Ilaris* – Gichtschübe lindern oder ihrem erneuten Auftreten vorbeugen und die schweren Entzündungssymptome der Krankheit eindämmen kann. Ausgehend von den Ergebnissen einer zulassungsrelevanten klinischen

Phase-III-Studie wurden 2010 die Zulassungsanträge für die Anwendung von Canakinumab zur Behandlung von Gicht bei den europäischen Gesundheitsbehörden eingereicht. In den USA soll der entsprechende Antrag 2011 gestellt werden.

Jüngsten Erkenntnissen zufolge wird derselbe Signalweg von Cholesterinkristallen aktiviert, was bei Arteriosklerose die Produktion von IL-1 beta auslöst. Bei Arteriosklerose bilden sich Ablagerungen in den Arterienwänden, so genannte Plaques, die das Herzinfarkt- und Schlaganfallrisiko erhöhen. „Bisher war das Restrisiko von Arteriosklerose nach der Behandlung mit Statinen nicht weiter therapierbar. Wir gehen jedoch davon aus, dass *Ilaris* dies ändern wird“, erklärte Fishman. „Derzeit suchen wir nach geeigneten Studien, um *Ilaris* auch in dieser Indikation zu prüfen.“

UNERWARTETE WENDUNGEN

AFQ056 ist ein innovativer Wirkstoffkandidat von Novartis, der einen bestimmten Subtyp der so genannten metabotropen Glutamatrezeptoren (mGluR) im Gehirn blockiert. Therapeutischer Ansatzpunkt von AFQ056 ist der mGluR5-Rezeptor (metabotroper Glutamatrezeptor vom Subtyp 5), der bei vielen Aspekten der normalen Hirnfunktion eine wichtige Rolle spielt und an der Entstehung einer Reihe neurologischer Erkrankungen beteiligt ist. AFQ056 wurde anhand von Modellen für den Einsatz bei Angststörungen und zur Tabakentwöhnung untersucht, erste Proof-of-Concept-Studien fielen jedoch negativ aus.

Der Ansatz, Erkenntnisse der Grundlagenforschung in konkrete Therapien umzusetzen, kann in unerwartete Richtungen führen. Wissenschaftler aus der Arbeitsgruppe für translationale Medizin der NIBR konzentrierten sich zunächst auf eine Komplikation, die bei der Standardbehandlung von Morbus Parkinson (Parkinsonkrankheit) auftritt.

Als Eckpfeiler der Parkinsontherapie gilt bis heute Levodopa, das in den frühen 1960er

Jahren eingeführt wurde. Bei der überwiegenden Zahl der Patienten wird jedoch nach mehrjähriger Behandlung mit Levodopa eine Komplikation beobachtet, die als Levodopa-induzierte Dyskinesie (PD-LID) bezeichnet wird. Die Symptome von PD-LID – unwillkürliche ruckartige Bewegungen beispielsweise der Arme – können die Betroffenen genauso schwer beeinträchtigen wie die Grunderkrankung. Bis heute gibt es keine Therapiemöglichkeiten gegen PD-LID. Schwere Fälle werden derzeit mit chirurgischen Verfahren behandelt.

Im Mai 2008 wurde eine Proof-of-Concept-Studie zur Behandlung von PD-LID mit AFQ056 erfolgreich abgeschlossen. Der Arzneimittelkandidat befindet sich jetzt in der Entwicklung. Angespornt durch diesen Erfolg befasst sich die Arbeitsgruppe für translationale Medizin mit dem Fragilen-X-Syndrom (auch fraX-Syndrom oder Martin-Bell-Syndrom). Diese Erkrankung ist die häufigste Ursache für erblich bedingte geistige Behinderungen und die häufigste genetische Ursache für Autismus.

Patienten mit Fragilem-X-Syndrom sind von einer ganzen Reihe verschiedenster Symptome betroffen, von geistiger Behinderung über eine verzögerte Entwicklung bis zu sozialem Rückzug. Die Krankheit ist derzeit nicht heilbar. Ihre Behandlung besteht allein in der Information und Unterstützung der Patienten sowie ihrer Eltern und Verwandten.

Ursache der Krankheit ist eine Mutation eines einzelnen Gens, des FMR1-Gens (Fragile X Mental Retardation 1). Durch Wiederholungen der normalen DNA-Sequenz kommt es zu Verlängerungen des Gens. Das Ausmass der Verlängerung ist variabel. Liegt nur eine geringe Zahl an Wiederholungen vor (Prämutation), so weisen die Betroffenen keine Symptome auf. Ab einer bestimmten Zahl an Wiederholungen wird von einer Vollmutation gesprochen. Bei Trägern einer Vollmutation ist das FMR1-Gen ausgeschaltet. Dies führt zu einem verzögerten Aufbau neuronaler Verknüpfungen, die für das

Lernen und Erinnern erforderlich sind, und zur Ausbildung der typischen Symptome des Fragilen-X-Syndroms.

PERSONALISIERTE MEDIZIN

Das AFQ056-Programm verdeutlicht die beiden grössten Herausforderungen bei der Entwicklung von Medikamenten zur Behandlung von Gehirnerkrankungen: zum einen die Wahl der zu behandelnden Krankheit und zum anderen die Konzeption der Studien zur Überprüfung klinischer Hypothesen. Bei der Gestaltung der Proof-of-Concept-Studie zur Anwendung von AFQ056 beim Fragilen-X-Syndrom zog die Arbeitsgruppe für translationale Medizin ein interdisziplinäres Team zu Rate, zu dem auch unabhängige wissenschaftliche Sachverständige gehörten. Das Ergebnis war eine randomisierte Doppelblindstudie mit Zwei-Weg-Crossover-Design, an der 30 männliche Patienten mit bestätigtem Fragilem-X-Syndrom teilnahmen.

Die ersten Ergebnisse der Studie schienen negativ zu sein. Eine erneute Analyse der Daten auf der Basis zuvor erhobener genetischer Biomarker zeigte jedoch, dass eine Untergruppe der Patienten positiv auf AFQ056 angesprochen hatte. „Wir hoffen, durch die Verwendung von Biomarkern im Rahmen der klinischen Prüfung möglichst genau vorhersagen zu können, wie die einzelnen Patienten mit Fragilem-X-Syndrom auf AFQ056 ansprechen werden“, erklärte Dr. Baltazar Gomez Mancilla, Executive Director, Neuroscience Translational Medicine. „Dies ist eine neue Methode in der Behandlung des Fragilen-X-Syndroms und ein ermutigender Schritt zu einem Ansatz personalisierter Medizin für die Betroffenen.“

Obwohl die Proof-of-Concept-Studie zum Fragilen-X-Syndrom im Januar 2010 erfolgreich abgeschlossen wurde, wies Fishman darauf hin, dass die Aussagekraft genetischer Biomarker noch durch umfangreichere Studien bestätigt werden müsse. Nach ersten Beratungen mit den Zulassungsbehörden entwickelten die Wissenschaftler

der NIBR zusammen mit ihren Kollegen der Einheit für Molekulardiagnostik von Novartis auf der Grundlage der Biomarker-Analyse in Rekordzeit einen diagnostischen Test.

„Der begleitende diagnostische Test ist bereits validiert und wird seit November im Rahmen der klinischen Studien mit AFQ056 eingesetzt“, bestätigte Dr. Michael Nohaile, Leiter der Einheit für Molekulardiagnostik. „Wir befinden uns heute in einer Zeit, in der wir für zahlreiche neue Wirkstoffe der NIBR klinisch relevante Biomarker identifizieren und entsprechende diagnostische Tests entwickeln können.“

DER HEDGEHOG-SIGNALWEG

Im Rahmen ihrer Forschungsstrategie konzentrieren sich die NIBR zudem auf die entscheidende Bedeutung von Signalwegen in der Humanbiologie und bei der Entstehung von Krankheiten. Die Zahl der grundlegenden Signalwege, die während der Embryonalentwicklung und im späteren Leben eine entscheidende Rolle spielen, ist relativ klein, da die Natur in hohem Masse konservativ ist. Entscheidende Signalwege laufen über Artengrenzen hinweg gleich ab. Störungen wichtiger Komponenten dieser Signalwege sind die eigentlichen Ursachen von Krankheiten und stellen Ansatzpunkte für die Erforschung innovativer Therapien dar.

„In der ersten Phase der Arzneimittelforschung geht es darum, sämtliche Bestandteile eines Signalwegs zu identifizieren, die miteinander im Zusammenhang stehen“, erläuterte Fishman. „Die entscheidenden Signalwege sind im Lauf der Evolution unverändert geblieben, so dass sie bei Hefen wie beim Menschen gleich ablaufen. Die Entschlüsselung der Signalwege bei einfachen Organismen wie Hefen, Fruchtfliegen oder Zebrafischen bildet daher einen Bestandteil der Arzneimittelforschung an den NIBR.“

Neben der Kartierung von Signalwegen befassen sich die Wissenschaftler der NIBR auch mit wichtigen Knotenpunkten – Komponenten, deren Ausschaltung den gesamten

Signalweg lahmlegen kann. „Stellen Sie sich den Signalweg als ein Finanzsystem vor – dann wäre jeder Knotenpunkt eine Grossbank oder Versicherungsgruppe“, so Fishman. „Wir suchen stets das schwächste Glied der Kette, das am ehesten versagen könnte.“

Der Hedgehog-Signalweg wurde in den 1970er Jahren im Rahmen einer Reihe bahnbrechender Untersuchungen entdeckt, die Edward Lewis, Christiane Nüsslein-Volhard und Eric Wieschaus 1995 den Nobelpreis für Medizin einbrachten. Die Signaltransduktion über den Hedgehog-Signalweg steuert das Zellwachstum und die Zelldifferenzierung während der Embryonalentwicklung. Eine unkontrollierte Aktivierung dieses Signalwegs ist an der Entstehung von Krebserkrankungen wie beispielsweise Basalzellkarzinomen beteiligt, der häufigsten Form von Krebs.

Ein wichtiger Knotenpunkt des Hedgehog-Signalwegs ist das sogenannte Patched1-Gen (PTC1), das die Weiterleitung des Signals als negativer Regulator unterbindet, wenn es nicht durch chemische Botenstoffe von ausserhalb der Zelle aktiviert wird. Wird das Patched1-Gen jedoch durch Genmutationen ausgeschaltet, so wird der Signalweg aktiviert und ein ungebremses Zellwachstum ausgelöst.

Das seltene Basalzellnävus-Syndrom (auch Gorlin-Syndrom) ist eine genetisch bedingte Erkrankung, die auf einer vererbten Mutation des Patched1-Gens beruht. Dadurch entwickeln die Patienten wiederholt Basalzellkarzinome, die chirurgisch entfernt werden können. Diese häufigen Operationen führen jedoch zu entstellenden Narben. Somatische Mutationen, die im Gegensatz zu vererbten Mutationen im Lauf des Lebens auftreten, können sporadische Basalzellkarzinome verursachen.

Der von den NIBR-Wissenschaftlern am Genomics Institute der Novartis Research Foundation in La Jolla, Kalifornien, entwickelte Arzneimittelkandidat LDE225 ist in der Lage, die abnorme Signalübertragung zu unter-

binden. LDE225 hemmt das Smoothed-Gen, das dem Patched1-Gen in der Hedgehog-Signalkaskade nachgeschaltet ist. LDE225 wurde als topische Formulierung entwickelt, die an der Stelle der Basalzellkarzinome auf die Haut aufgetragen wird. Im Oktober 2009 wurde eine Proof-of-Concept-Studie zur Behandlung von Patienten mit Basalzellnävus-Syndrom mit LDE225 erfolgreich abgeschlossen.

„Sporadische Basalzellkarzinome treten in der Regel an sonnenexponierten Hautstellen auf, die vor allem bei unzureichender Verwendung von Sonnenschutzmitteln nur wenig geschützt sind“, so Dr. Dr. Arthur Bertolino, Leiter Autoimmunity, Immunology and Dermatology Translational Medicine. „Dieses Medikament könnte den Ansatz zur Behandlung einer überaus häufigen Krankheit entscheidend verändern. Dies würde nicht nur den Patienten mit Basalzellnävus-Syndrom zugutekommen. Davon würden jedes Jahr auch mehr als eine Million Menschen profitieren, die sporadische Basalzellkarzinome entwickeln, Operationsnarben aber vermeiden wollen.“



VACCINES AND DIAGNOSTICS IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2010	2009
Nettoumsatz	2 918	2 424
Operatives Ergebnis	612	372
Operative Marge (%)	21,0	15,3
Operatives Kernergebnis ¹	1 066	719
Operative Kerngewinnmarge (%)	36,5	29,7
Forschung & Entwicklung (Kern)	506	465
In % des Nettoumsatzes	17,3	19,2
Free Cashflow	1 336	- 82
Nettobetriebsvermögen	4 804	5 583
Investitionen in Sachanlagen ²	159	437
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	5 394	5 416

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

IMPfstoffe IN DER ENTWICKLUNG

	Phase I	Phase II	Phase III	Registrierung
<i>Menveo</i> 2-10 ¹	■	■	■	■
<i>Menveo</i> infant ¹	■	■	■	■
<i>Bexsero</i> ²	■	■	■	■
<i>Fluad</i> pediatric	■	■	■	■
<i>Optaflu</i> ³	■	■	■	■
<i>Agriflu</i> pediatric	■	■	■	■
<i>Pseudomonas aeruginosa</i> ⁴	■	■		
FCC ³ H5N1	■	■		
MenABCWY ⁵	■	■		
GBS ⁶	■			
CMV ⁷	■			

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

² *Neisseria meningitidis* Serogruppe B

³ Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis

⁴ Kooperation mit Intercell

⁵ *Neisseria meningitidis* Serogruppen A, B, C, W-135 und Y

⁶ *Streptococcus* Serogruppe B

⁷ Zytomegalovirus, Lizenznahme von AlphaVax

NACHRICHTEN 2010

Der Nettoumsatz steigt um 20% (+25% bei konstanten Wechselkursen) auf USD 2,9 Milliarden, da mit Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen im Rahmen von Liefervereinbarungen mit Regierungen auf der ganzen Welt ein Umsatz von USD 1,3 Milliarden erwirtschaftet wird. Das starke Wachstum (+16% bei konstanten Wechselkursen) unter Ausschluss der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe beruht auf den Verkäufen saisonaler Grippeimpfstoffe, den Umsätzen in den Schwellenländern und dem Portfolio der Meningokokken-Impfstoffe.

Aufgrund des Beitrags aus dem Verkauf von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen verbessert sich das operative Ergebnis auf USD 612 Millionen – trotz erhöhter Investitionen in Innovationen und die Markteinführung von *Menveo*.

Die starke Pipeline umfasst 15 Impfstoffe in der klinischen Entwicklung zur Prävention verschiedener schwerer Infektionskrankheiten. *Menveo* wird in mehr als 35 Ländern, einschliesslich der USA und der EU, zur Prävention von Meningokokken-Erkrankungen der Serogruppen A, C, W-135 und Y bei Jugendlichen und Erwachsenen zugelassen. Die erweiterte Zulassung für jüngere Altersgruppen wird von den Behörden geprüft. In der EU wird die Zulassung für *Bexsero* zum Schutz vor Meningokokken-Erkrankungen der Serogruppe B sowie für den Kinderimpfstoff *Fluad* beantragt.

Die Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung am chinesischen Impfstoffhersteller Zhejiang Tianyuan soll planmässig Anfang 2011 abgeschlossen werden.

VACCINES AND DIAGNOSTICS

Im Bereich der Meningokokken-Erkrankungen werden dringend Präventions- und Therapiemöglichkeiten benötigt. Meningokokken-Infektionen sind die Hauptursache für bakterielle Hirnhautentzündung (Meningitis). Die Zulassung und Einführung von *Menveo* sowie die Entwicklung von *Bexsero*, einem weiteren innovativen Impfstoffkandidaten zum Schutz gegen Meningitis B, sind ein wichtiger Schritt zur Vorbeugung dieser Erkrankungen. Darüber hinaus verdeutlichen diese beiden innovativen Impfstoffe die ausgezeichneten Fortschritte der Entwicklungspipeline von Novartis Vaccines.

Die globale Markteinführung von *Menveo*, einem Impfstoff zur Vorbeugung von Meningokokken-Erkrankungen, ist das aktuellste Beispiel für die Verjüngung des Produktportfolios der Division Vaccines and Diagnostics.

Meningokokken sind die häufigsten Auslöser für bakterielle Hirnhautentzündung (Infektion der Hirn- und Rückenmarkshäute) und Blutvergiftung (Sepsis). Nach Angaben der Weltgesundheitsorganisation (WHO) infizieren sich weltweit mehr als 500 000 Menschen pro Jahr. Bei über 50 000 Menschen verläuft die Erkrankung tödlich.

Menveo ist für die aktive Immunisierung von Jugendlichen und Erwachsenen gegen invasive Meningokokken-Infektionen durch vier der fünf häufigsten Serogruppen des Bakteriums *Neisseria meningitidis* (A, C, W-135 und Y) zugelassen. Darüber hinaus könnte der Impfstoffkandidat *Bexsero* als erster Multikomponenten-Impfstoff ein breites Schutzspektrum gegen Stämme der Serogruppe B von *N. meningitidis* bieten. Die durch Meningokokken-B-Stämme ausgelösten Erkrankungen verlaufen in der Regel aggressiv und tödlich.

„Die Marktzulassung für *Menveo* ist das Ergebnis intensiver Arbeit über einen Zeitraum von zehn Jahren“, so Dr. Andrin Oswald, Leiter der Division Vaccines and Diagnostics und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Wir arbeiten intensiv daran, unsere branchenführende Technologie und Kompetenz in die Weiterentwicklung von *Menveo* und anderen Impfstoffen einzubringen, um

Menschen aller Risiko- und Altersgruppen einen verlässlichen und lang anhaltenden Schutz zu bieten.“

Der Erfolg des Geschäftsbereichs für Meningokokken-Impfstoffe veranschaulicht den beeindruckenden Entwicklungsprozess der Division Vaccines and Diagnostics seit der Übernahme der damaligen Chiron Corporation durch Novartis im Jahr 2006.

Einen Härte-test bestand die Division während der Grippepandemie 2009–2010. Angesichts einer globalen Bedrohung für die öffentliche Gesundheit entwickelte die Division ein Impfstoff-Portfolio gegen das Influenza-A/H1N1-Virus und stellte über 130 Millionen Impfdosen bereit.

Dank jahrelanger Erfahrung in der Grippeforschung konnte Novartis als einziger Hersteller mit drei verschiedenen A/H1N1-Pandemie-Impfstoffen aufwarten.

Novartis konzentriert sich bei der Impfstoffherstellung auch auf Zellkulturtechnologie, die schnellere Produktionssteigerungen ermöglicht als herkömmliche Methoden auf Hühnereibasis. In Europa ist *Optaflu*, ein saisonaler Grippeimpfstoff auf Zellkulturbasis, zugelassen. Zudem wurde im Zusammenhang mit der Pandemie 2009 der Zellkultur-Pandemie-Impfstoff *Celtura* in Deutschland, der Schweiz, Japan und weiteren Ländern zugelassen.

In den USA eröffnete Novartis in Holly Springs, North Carolina, die erste Anlage zur Grossherstellung sowohl von Zellkultur-Grippeimpfstoffen als auch von Adjuvantien.

Die Anlage ist das Ergebnis einer Partnerschaft zwischen Novartis und dem US-amerikanischen Gesundheitsministerium. Sie ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer besseren Fertigungstechnologie für Grippeimpfstoffe und zu einer effizienteren lokalen Versorgung im Pandemiefall. Ab 2013 soll die Anlage den vollen Umfang der kommerziellen Produktion erreichen.

DIREKTVERTRIEB

Das Entwicklungsprogramm für *Menveo* lieferte den Anstoss für weit reichende Veränderungen seit der Gründung der Division Vaccines and Diagnostics im Zuge der Übernahme von Chiron. Als die Verhandlungen mit Chiron bereits weit fortgeschritten waren, erfuhren die Führungskräfte von Novartis, dass die weitere Entwicklung von *Menveo* aufgrund von Finanzierungsengpässen auf der Kippe stand.

Um die Entwicklung voranzutreiben, stockte Novartis die Finanzierung nach der Übernahme auf. Im Lauf des Jahres 2007 wurden über 10 000 neue Probanden für klinische Studien mit dem Impfstoff rekrutiert. Damit signalisierte Novartis ein verstärktes Engagement für Innovationen: 2010 umfasste die Entwicklungspipeline 15 Impfstoffe, und die Anzahl der Teilnehmer an klinischen Studien hatte sich seit 2006 von 5 000 auf 60 000 erhöht. Bis heute wurden im Rahmen verschiedener Phase-III-Studien mehr als 18 500 Menschen mit *Menveo* geimpft.

Der steigende Kapazitätsbedarf, der mit der anstehenden Markteinführung von *Menveo* einherging, schlug sich auch in der Produktion, der Lieferkette und dem Vertrieb von Vaccines and Diagnostics nieder. Um eine reibungslose Auslieferung sicherzustellen, baute die Division in Zusammenarbeit mit einem externen Logistikanbieter ein Online-Direktvertriebssystem auf, über das mehr als 20 000 Ärzte, Einzelhändler und Gesundheitsnetzwerke in den USA beliefert werden. Analog zu dieser Entwicklung erhöhte sich bis 2010 die Anzahl der Mitarbeitenden im Verkauf und Marketing auf 225. Dazu zählen ein Key-Account-Team, ein Kundenteam für öffentliche Gesundheit und ein spezieller Aussendienst für Kinderimpfstoffe, die zusammen mehr als 50 000 Ärzte in den USA betreuen. „Jetzt können wir beweisen, dass sich diese Investitionen auszahlen“, erklärte Oswald.

KONJUGATIMPFSTOFFE

Bei *Menveo* handelt es sich um einen Konjugatimpfstoff, der auf dem Trägerprotein CRM197 basiert. Charakterisiert und für die industrielle Anwendung entwickelt wurde dieses Protein von Dr. Rino Rappuoli, dem weltweit verantwortlichen Forschungsleiter der Division Vaccines and Diagnostics. Vor CRM197 setzten die Forscher Kapsel-Polysaccharide – lange Zuckermolekülketten, die auf der Oberfläche von *N. meningitidis* vorkommen – als Antigene bei der Impfstoffherstellung ein. Polysaccharide allein bieten in der Regel einen schwachen Schutz, der nur von kurzer Dauer ist. Doch in Verbindung mit CRM197 scheinen sie ein hochwirksames Antigen darzustellen, das eine starke Immunreaktion hervorrufen kann.

Anfang 2010 wurde der Impfstoff *Menveo* in den USA für die Altersgruppe zwischen elf und 55 Jahren und in Europa für die Impfung von Erwachsenen und Kindern ab einem Alter von elf Jahren zugelassen. Danach wurde bei der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) und bei der Europäischen Arzneimittelagentur (EMA) die Zulassung von

Menveo zur Impfung von Kindern im Alter zwischen zwei und zehn Jahren beantragt.

Unabhängig davon wurden im Jahr 2010 in ausgewählten Ländern Lateinamerikas Zulassungsanträge für die Impfung von Kindern im Alter von zwei Monaten bis zehn Jahren eingereicht. Ausserdem soll 2011 in weiteren Ländern die Zulassung von *Menveo* zur Impfung von Säuglingen beantragt werden.

Das breite Schutzspektrum von *Menveo* ist von entscheidender Bedeutung, da die Verbreitung der verschiedenen Serogruppen von *N. meningitidis* in den verschiedenen geografischen Regionen stark variiert und sich zudem im Lauf der Zeit verändert.

In den USA werden derzeit die meisten Meningokokken-Erkrankungen durch die Serogruppen C und Y verursacht. Dort hat sich die Prävalenz der Serogruppe Y von neun Prozent aller registrierten Fälle zwischen 1990 und 1992 auf 39 Prozent im Jahr 2006 erhöht. In Grossbritannien und Australien gehen die meisten Erkrankungen auf die Serogruppe B zurück, während in Brasilien die Serogruppe C dominiert.

REVERSE VAKZINOLOGIE

Ein weiterer Durchbruch gelang Rappuolis Team mit dem Impfstoffkandidaten *Bexsero*, der ein Musterbeispiel für die Impfstoffentwicklung mithilfe der Genomik darstellt. Derzeit gibt es keinen zugelassenen Impfstoff mit breiter Schutzwirkung gegen die Tausenden von verschiedenen *N. meningitidis*-Stämmen der Serogruppe B. Eine der Schwierigkeiten besteht darin, dass die auf der Oberfläche der Serogruppe B vorkommenden Zuckermolekülketten (Polysaccharide) mit Polysacchariden im menschlichen Körper identisch sind und deshalb nicht als sicheres Antigen in Konjugatimpfstoffen verwendet werden können.

Bei seiner verstärkten Suche nach neuartigen Antigenen bereitete Rappuoli den Weg für eine Technologie, die unter dem Begriff „reverse Vakzinologie“ (umgekehrte Impf-

stoffentwicklung) bekannt ist und sich gleichermaßen auf Computerprogramme wie auf die Arbeit im Labor stützt. Im Jahr 1997 überzeugte er den für seine Unkonventionalität bekannten US-amerikanischen Genforscher Craig Venter und andere Verantwortliche des Institute for Genomic Research (TIGR), das Genom von *N. meningitidis* zu sequenzieren.

Bei der Durchsichtung dieser Genomsequenz entdeckten die Wissenschaftler von Novartis Dutzende neuer Ansatzpunkte (Targets), die mit dem Immunsystem interagieren könnten – von Analoga bekannter Gene bis hin zu sezernierten Proteinen auf der Oberfläche des Bakteriums. „Die gesamte Wissenschaftsgemeinde hatte innerhalb von 50 Jahren nur ungefähr ein Dutzend Antigene gefunden, die für den Einsatz in einem potenziellen Meningitis-B-Impfstoff geeignet waren“, betonte Rappuoli. „Mit den Methoden der umgekehrten Impfstoffentwicklung konnten wir in nur 18 Monaten mehr als 90 Antigene identifizieren.“

Aus dieser Liste geeigneter Antigene wurden fünf in die engere Wahl gezogen und zu einem Multikomponenten-Impfstoff zusammengefasst, der auf die hohe Variabilität des Bakteriums ausgerichtet ist. Der Impfstoff ruft eine optimale Immunreaktion gegen die meisten Meningokokken-B-Stämme hervor.

Im Rahmen der International Pathogenic Neisseria Conference (IPNC) präsentierte Novartis im September 2010 erste Daten aus klinischen Studien mit *Bexsero*. In einer klinischen Studie der Phase III, an der mehr als 3 600 Säuglinge teilnahmen, wurden die primären Endpunkte erreicht. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die grosse Mehrheit der Säuglinge, die anlässlich von Routineimpfungen gleichzeitig mit *Bexsero* geimpft wurden, eine robuste Immunantwort gegen alle im Impfstoff enthaltenen Meningokokken-B-Antigene entwickelte. Ferner belegen die Ergebnisse ein akzeptables Verträglichkeitsprofil von *Bexsero* bei gleichzeitiger Verabreichung mit anderen Standardimpfstoffen

für Kinder. Dieses Profil spricht für einen möglichen Einsatz des Impfstoffs im ersten Lebensjahr, in dem der Bedarf am grössten ist.

Das umfangreiche Phase-III-Studienprogramm mit Daten von mehr als 7 500 Säuglingen, Kleinkindern und Jugendlichen bildete die Grundlage für einen Zulassungsantrag, der im Dezember bei den europäischen Gesundheitsbehörden eingereicht wurde.

MARKTZUGANG

Parallel zu den laufenden klinischen Untersuchungen arbeitete die Division Vaccines and Diagnostics von Novartis mit Hochdruck daran, für ihre neuen Impfstoffe den Marktzugang in den USA sicherzustellen. Nach der Zulassung eines neuen Impfstoffs durch die FDA geben verschiedene Sachverständigenausschüsse Empfehlungen für den Einsatz des Impfstoffs bei genau festgelegten Zielgruppen ab. Diese Empfehlungen sind für die Gesundheitsversorger und Programme des öffentlichen Gesundheitswesens bestimmt.

„Nach mehr als 20 Jahren ist Novartis das erste Unternehmen, das in den USA einen neuen Impfstoff für Kinder auf den Markt bringt“, so Dr. Vas Narasimhan, Leiter des Impfstoffgeschäfts von Novartis in Nordamerika. „In den USA brauchen wir Zugang zu 65 Projekten, um 50 Prozent des durch staatliche Mittel geförderten Markts für Kinderimpfstoffe abzudecken. Darüber hinaus müssen wir Verträge mit einer Reihe verschiedener privater Gesundheitsanbieter abschliessen, die den Einsatz von *Menveo* letztlich erstatten oder unterstützen müssen“, ergänzte Narasimhan.

Dank sorgfältiger Planung konnte sichergestellt werden, dass 90 Prozent der Jugendlichen über öffentliche oder bundesstaatliche Programme bzw. über private Kostenträger innerhalb von sechs Monaten nach der Markteinführung Zugang zu *Menveo* erhielten. „Ein gewisses Know-how lässt sich erst mit der tatsächlichen Einführung eines Produkts erarbeiten“, erklärte Narasimhan. „Wenn man seit

zehn Jahren keinen neuen Impfstoff mehr eingeführt hat – vom Pandemie-Impfstoff gegen das Influenza-A/H1N1-Virus einmal abgesehen – ist man in gewisser Weise ausser Übung. Dabei spielt der Aufbau einer leistungsfähigen Vermarktungsstruktur eine wesentliche Rolle. Nur so verfügen wir über eine gute Ausgangslage, um *Bexsero* und weitere Produkte unserer Pipeline zu gegebener Zeit erfolgreich auf den Markt zu bringen.“

NEUE HORIZONTE

Nach Ansicht von Rappuoli steht der innovativen Impfstoffentwicklung eine grossartige Zukunft bevor. „*Menveo* und *Bexsero* beruhen auf Technologien, die in den 1990er Jahren bahnbrechend waren. Heute stellen sie bewährte Plattformen dar, auf denen wir aufbauen können“, bemerkte er. Die reverse Vakzinologie bringt kontinuierlich neue Antigene hervor, die mit traditionellen Forschungsmethoden nur schwer oder gar nicht zu identifizieren wären. Die Forschungsbemühungen von Novartis werden sich vorrangig auf Bakterien konzentrieren, die häufig Krankenhausinfektionen verursachen und gegen viele gängige Antibiotika resistent sind.

Die bei *Menveo* eingesetzte Konjugationstechnologie wird auch bei einem Impfstoffkandidaten von Novartis verwendet, der sich gegenwärtig in der klinischen Prüfung befindet und gegen Infektionen durch Streptokokken der Serogruppe B schützen soll. Dieser Erreger ist der Hauptauslöser der meisten Fälle von Neugeborenen Sepsis in weiten Teilen der Welt, einschliesslich der USA und Europas. Das entsprechende Studienprogramm verdeutlicht, dass Impfstoffe das Potenzial besitzen, Menschen in allen Lebensstadien zu schützen.

„Abgesehen von den Grippeimpfstoffen für ältere Menschen haben wir die grossartigen Vorteile präventiver Impfstoffe für den Rest der Bevölkerung weitgehend ungenutzt gelassen“, fuhr Rappuoli fort. „Ich habe die Vision, ein Impfstoffpaket zu entwickeln, das die Gesundheit der Menschen erhält und

vor altersgruppenspezifischen Krankheiten schützt. Ab einem Alter von ungefähr 50 Jahren wird das Immunsystem zusehends schwächer. Die Menschen werden wieder anfällig für Kinderkrankheiten, gegen die sie zuvor immun waren. Ein Impfstoffpaket könnte die Leistungsfähigkeit des Immunsystems unter Umständen um weitere 20 Jahre verlängern.“

Craig Venter und sein Institut ebneten vor Jahren den Weg für die reverse Vakzinologie. Daran anknüpfend vereinbarte Novartis mit ihm eine neue Kooperation, die sich auf eine andere revolutionäre Technologie konzentrieren wird. Im Rahmen der Zusammenarbeit sollen neue Möglichkeiten im Bereich der synthetischen Genomik erforscht werden, um synthetische Mikroorganismen für industrielle Anwendungen wie beispielsweise die Impfstoffproduktion zu entwickeln und herzustellen. Ausserdem könnte dieser Ansatz die Erzeugung von Saatstämmen beschleunigen, die für Herstellung von Grippeimpfstoffen benötigt werden.

In den vergangenen Jahren waren Rappuoli und seine Forschungskollegen mit Venter regelmässig zu Gesprächen zusammengekommen, aus denen einige konkrete Projektvorschläge hervorgingen. „Eines dieser Projekte wird sich dem Thema Influenza widmen und prüfen, ob sich die synthetische Genomik für die Impfstoffentwicklung nutzen lässt“, kündigte Rappuoli an. „Wir stehen erst am Anfang des Projekts, das mit einem hohen Misserfolgsrisiko verbunden ist. Gemeinsam ist es uns schon einmal gelungen, die Impfstoffentwicklung zu revolutionieren – jetzt werden wir es ein zweites Mal versuchen.“





SANDOZ IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2010	2009
Nettoumsatz	8 518	7 493
Operatives Ergebnis	1 272	1 071
Operative Marge (%)	14,9	14,3
Operatives Kernergebnis ¹	1 685	1 395
Operative Kerngewinnmarge (%)	19,8	18,6
Forschung & Entwicklung (Kern)	618	603
In % des Nettoumsatzes	7,3	8,0
Free Cashflow	2 084	1 841
Nettobetriebsvermögen	14 026	15 151
Investitionen in Sachanlagen ²	307	282
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	23 536	23 423

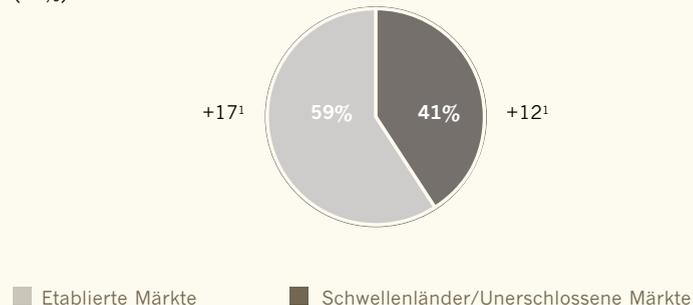
¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

NETTOUMSATZ 2010 – VERGLEICH ZWISCHEN INDUSTRIE- UND SCHWELLENLÄNDERN

(in %)



¹ Wachstum des Nettoumsatzes der Division Sandoz aus Geschäften mit Dritten 2010 versus 2009 in konstanten Wechselkursen (einschliesslich Auswirkungen der Akquisition von EBEWE)

NACHRICHTEN 2010

Die Division erzielt trotz des Preisdrucks in mehreren wichtigen Märkten eine zweistellige Zuwachsrate. Diese Wachstumsbeschleunigung beruht auf dem Ausbau eines differenzierten Portfolios an schwierig herzustellenden generischen Medikamenten. Das Geschäft in den USA erzielt die höchste Wachstumsrate, gefolgt von einer guten Performance in den Schwellenländern.

Getragen vom US-Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars (+46%) sowie den Geschäften in den Schwellenländern wächst der Nettoumsatz um 14% auf USD 8,5 Milliarden (+15% bei konstanten Wechselkursen). Zu den wichtigen Wachstumsträgern in den USA zählen neu eingeführte Präparate wie Enoxaparin, Tacrolimus, Losartan, Lansoprazol und Gemcitabin. In Deutschland, wo die Marktentwicklung von zahlreichen Gesundheitsreformen geprägt ist, gehen die Umsätze mit Retail-Generika und Biosimilars zurück (–6% bei konstanten Wechselkursen).

Die Zusammensetzung des Geschäftsportfolios und Produktivitätsgewinne sorgen bei kräftigen Umsatzsteigerungen für eine deutliche Verbesserung der Rentabilität. Das operative Ergebnis verbessert sich um 19% auf USD 1,3 Milliarden, und die operative Gewinnmarge erreicht einen Höchststand von 14,9%. Verbesserungen bei den Herstellungskosten der verkauften Produkte sowie dem Marketing- und Verkaufsaufwand ermöglichen beträchtliche Investitionen in die Entwicklung, insbesondere im Bereich komplexer Produkte und Biosimilars.

Die Übernahme von Oriol Therapeutics verschafft Novartis die Rechte an einem Portfolio von Atemwegsmedikamenten für die Behandlung von Asthma und chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung und verstärkt die Pipeline komplexer und schwierig herzustellender Produkte. Als führender Hersteller von Biosimilars verfügt Sandoz nun in allen wichtigen Märkten weltweit über zugelassene Biosimilars: in den USA, der EU und Japan. Der Umsatz mit Biosimilars wächst dynamisch und erreicht USD 185 Millionen (+63% bei konstanten Wechselkursen).

Differenzierte Produkte, zu denen komplexe Präparate wie Enoxaparin und das Biosimilar-Portfolio zählen, machen 2010 42% des Divisionsumsatzes aus. Dies entspricht einer Steigerung von rund 10% gegenüber dem Vorjahr. Die Geschäfte in den Schwellenländern und unerschlossenen Märkten wachsen um 12% gegenüber dem Vorjahr und erwirtschaften 41% des Umsatzes von Sandoz.

SANDOZ

Ihre strategische Ausrichtung auf differenzierte generische Arzneimittel verhalf der Division Sandoz 2010 zu einer Reihe von Erfolgen. Dazu zählten die Zulassung von Enoxaparin in den USA, das Wachstum des Produktportfolios zur Behandlung chronischer Atemwegserkrankungen sowie die Vorreiterposition im Bereich der Biosimilars.

Sandoz, die Generikadivision von Novartis, ist ein weltweit führender Hersteller differenzierter generischer Arzneimittel. Derartige Medikamente sind schwieriger zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten als Standardgenerika, versprechen jedoch stärkeres Wachstum und höhere Rentabilität.

Sandoz konzentriert sich strategisch auf Wirkstoffe mit besonderen Herstellungsanforderungen, spezialisierte Formulierungen und innovative Techniken. Mit diesen Produkten eröffnete das Unternehmen in den vergangenen Jahren wiederholt völlig neue Wege des Zulassungsprozesses – so auch im Jahr 2010.

Im Juli wurde die von Sandoz hergestellte erste generische Version von Enoxaparin in den USA zugelassen. Enoxaparin ist ein niedermolekulares Heparin zur Vorbeugung von Blutgerinnseln. Das Originalprodukt Lovenox® wurde von Sanofi-Aventis entwickelt und hergestellt.

Mit einem Umsatzvolumen von USD 2,7 Milliarden allein in den USA machte Lovenox® 2009 in den meisten amerikanischen Krankenhäusern den grössten Einzelposten der Arzneimittelkosten aus. Eine generische Alternative versprach den stark von der Wirtschaftskrise betroffenen Kliniken erhebliche Kosteneinsparungen. Innerhalb der ersten neun Wochen nach seiner Einführung erwirtschaftete das Enoxaparin-Präparat von Sandoz einen Umsatz von USD 292 Millionen. Dieser Erfolg verdeutlicht das kommerzielle Potenzial komplexer injizierbarer Generika für Erstanbieter auf dem Markt.

Sandoz war auch das erste Unternehmen, das die Zulassung eines generischen Inhalationspräparats zur Behandlung von Atemwegserkrankungen gemäss neuen EU-Richtlinien erwirkte. Die Division lenkte ihr generisches Salbutamol-Präparat erfolgreich durch die neuen europäischen Zulassungsbestimmungen und verschaffte sich damit einen Wettbewerbsvorteil bei der aggressiven Ausweitung ihres Geschäfts mit Atemwegsmedikamenten. Neben injizierbaren Generika und Biosimilars – Folgeversionen von bereits zugelassenen biotechnologisch hergestellten Medikamenten, deren Patentschutz abgelaufen ist – etabliert die Division den Bereich für Atemwegsmedikamente als dritten Pfeiler ihrer Ausrichtung auf differenzierte Generika.

„Wir folgen unserer Strategie, neue generische Medikamente als Erstanbieter auf den Markt zu bringen und im Bereich der differenzierten Generika eine Führungsrolle einzunehmen“, erklärte Jeff George, Leiter der Division Sandoz und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Das Zulassungsverfahren des Enoxaparin-Präparats von Sandoz dauerte fünf Jahre und schuf einen wichtigen Präzedenzfall für die Zulassung generischer Versionen grosser, komplexer Moleküle im Grenzbereich zwischen herkömmlichen Arzneimitteln und Biologics. Enoxaparin ist eine komplexe, heterogene Mischung von Zuckermolekülen, die durch chemische Verarbeitung von Heparin aus der Darmschleimhaut von Schweinen gewonnen wird. Um zu belegen,

dass das Generikum dem Originalprodukt Lovenox® gleichwertig ist, investierten Sandoz und ihr Kooperationspartner Momenta Pharmaceuticals Inc. in Cambridge, Massachusetts, massiv in die Entwicklung hochmoderner Analysemethoden.

Die US-amerikanische Zulassungsbehörde (FDA) beurteilte das Enoxaparin von Sandoz als therapeutisch äquivalent zu Lovenox® und ebnete damit den Weg für eine landesweite Substitution des Originalpräparats durch das Generikum. „Für die Generikabranche war dies ein Meilenstein“, betonte George. „Die Zulassung unseres qualitativ hochwertigen, preisgünstigen Enoxaparins erweitert für Patienten und Kostenträger den Zugang zu diesem lebensnotwendigen Medikament.“

SCHARFER WETTBEWERB

Im August 2005 hatte Sandoz die Zulassung des Generikums Enoxaparin im Rahmen eines verkürzten Zulassungsverfahrens (Abbreviated New Drug Application, ANDA) beantragt. Dies war für Sanofi-Aventis eine ernste Herausforderung. Das Unternehmen hatte die US-Zulassungsbehörde bereits mit einer Bürgerpetition dazu aufgefordert, die Zulassung generischer Kopien an eine Reihe strenger Auflagen zu binden.

Zunächst forderte der französische Hersteller eine komplette Charakterisierung generischer Produkte durch Isolierung und Sequenzierung aller einzelnen Zuckerketten – was Sanofi-Aventis bei Lovenox® selbst nie

gelingen war. Ferner bestand die Bürgerpetition darauf, dass der Herstellungsprozess des Generikums mit dem des Originalpräparats identisch sein müsse – und dass die entsprechende Sicherheit und Wirksamkeit durch klinische Studien zu belegen seien.

Um die geforderten zusätzlichen Daten liefern zu können, arbeiteten Sandoz und Momenta eng mit der FDA zusammen und nutzten modernste Analyseverfahren, die von Momenta eigens entwickelt worden waren.

Während das Zulassungsverfahren voranschritt, baute Sandoz über drei Kontinente eine komplexe Lieferkette auf. „In den vergangenen Jahren waren die Vorbereitungen so weit gediehen, dass wir nach der FDA-Zulassung sofort mit der Auslieferung unseres Enoxaparin-Präparats beginnen konnten“, so Cesare Frontini, Leiter Global Technical Operations bei Sandoz. Sobald die einzelnen Elemente der Versorgungskette standen, begann das verantwortliche Team mit der Feinabstimmung sowie der Verbesserung der Produktionsausbeute und Flexibilität.

Als nach der Entdeckung verunreinigter Rohmaterialien aus China bestimmte Heparinprodukte in den USA 2008 zurückgerufen und die Prüfungen durch die Gesundheitsbehörden verschärft wurden, verzögerte sich die Zulassung weiter. „Die Art des Produkts und die Bedeutung dieser speziellen Produkteinführung veranlassten die FDA, vor der Zulassung eine besonders eingehende Prüfungsreihe durchzuführen. Um sicherzustellen, dass alle erforderlichen Kontrollen und Kapazitäten etabliert waren, wurden vier Ebenen der Versorgungskette untersucht“, fügte Frontini hinzu.

ERSTER VERMARKTER

Schliesslich stand der Zulassung nur noch die Bürgerpetition von Sanofi-Aventis im Wege. Am Freitag, dem 23. Juli 2010, lehnte die FDA in ihrem lang erwarteten Antwortschreiben die meisten Forderungen von Sanofi-Aventis ab und liess gleichzeitig das Enoxaparin-Präparat von Sandoz zu.

Das Produkt von Sandoz war damit das einzige zugelassene Enoxaparin-Generikum. Und die Mitarbeitenden der Versorgungskette von Sandoz in den USA gingen an jenem Sommerwochenende mit enormem Einsatz daran, diesen Vorteil unverzüglich zu nutzen. Innerhalb von 36 Stunden wurden über sechs Millionen Ampullen des Präparats an Kunden ausgeliefert, was Sandoz einen Umsatz von mehr als USD 120 Millionen einbrachte.

In ihrem Antwortschreiben stellte die Behörde fest, dass der Zulassungsantrag von Sandoz und Momenta eine Reihe komplizierter wissenschaftlicher und zulassungstechnischer Fragen aufgeworfen habe. Sie legte fünf Beurteilungskriterien für die Zulassung komplexer Generika fest und schuf damit einen Präzedenzfall. „Zusammengefasst liefern die fünf Kriterien sich überschneidende Belege, aus denen geschlossen werden kann, dass die generische Version mit dem Enoxaparin von Lovenox® identisch ist“, erklärte die FDA.

Sanofi-Aventis legte gegen den FDA-Bescheid Berufung ein, der Antrag auf einstweilige Verfügung wurde jedoch vom US-Bezirksgericht von Columbia abgelehnt. Sandoz hatte eine Gegendarstellung eingereicht und zudem in dem Rechtsstreit nachdrückliche Unterstützung von Seiten der Kostenträger und Gesundheitsversorger erhalten – ein Indiz für die wachsende Akzeptanz generischer Versionen grosser, komplexer Moleküle.

Medco Health Solutions Inc., mit rund 60 Millionen versorgten Patienten der führende Pharmadienleister in den USA, bestätigte dem Bezirksgericht, dass die Einführung einer generischen Enoxaparin-Version im öffentlichen Interesse sei. „Insbesondere nach der umfangreichen Prüfung durch die FDA ist Medco davon überzeugt, dass generische Versionen von Lovenox® einen sicheren, wirksamen und preiswerten Ersatz dieser Marke im Rahmen unserer Substitutionsprogramme ermöglichen“, erklärte Medco in der gerichtlichen Stellungnahme.

Die American Association of Retired Persons (AARP), eine unabhängige Organisation, die Millionen älterer Amerikaner vertritt, reichte einen separaten Schriftsatz ein. Darin bekräftigte sie ihre Forderung nach Gesetzen und Richtlinien zur Stärkung der Generika-Konkurrenz auf dem Markt. „Der Mangel an kostengünstigeren Behandlungsoptionen hat Konsequenzen für das gesamte Gesundheitssystem“, so die AARP. „Für Menschen mit schweren chronischen Krankheiten kann der Zugang zu erschwinglichen Medikamenten über Leben oder Tod entscheiden.“

CHRONISCHE ATEMWEGSERKRANKUNGEN

Atemwegserkrankungen stellen für die Gesellschaft eine enorme medizinische und finanzielle Belastung dar. Nach Auskunft der Weltgesundheitsorganisation (WHO) wird diese Belastung aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Bevölkerung, durch Luftverschmutzung und Rauchen in den kommenden Jahrzehnten vor allem in den Schwellenländern weiter zunehmen. Weltweit leiden heute mehr als 150 Millionen Menschen an Asthma. Schätzungen der WHO zufolge werden chronisch-obstruktive Lungenerkrankungen (COPD) im Jahr 2030 international die dritthäufigste Todesursache darstellen. Die WHO weist zudem darauf hin, dass chronische Atemwegserkrankungen in vielen Entwicklungsländern nicht die nötige Aufmerksamkeit und die erforderlichen Ressourcen für eine angemessene Prävention und Behandlung finden.

In den kommenden fünf Jahren laufen die Patente mehrerer Blockbuster-Präparate gegen Asthma und COPD aus. Die Atemwegsmethoden bietet Sandoz daher hervorragende Zukunftschancen. Etwa die Hälfte des USD 32 Milliarden umfassenden globalen Marktsegments für Asthma- und COPD-Medikamente wird Branchenschätzungen zufolge bis Ende 2016 ihren Patentschutz verlieren.

„Unser Ziel ist es, in der Atemwegsmedizin ein Geschäft mit einem Jahresumsatz von mehr als einer Milliarde US-Dollar aufzubauen“, erklärte George.

Durch die Übernahme der Hexal AG im Jahr 2005 erwarb Sandoz ein kleines Portfolio von Atemwegsmedikamenten, die vor allem in Deutschland vertrieben werden. Zudem investierte die Division im Rahmen ihrer Expansionspläne EUR 80 Millionen in eine neue Entwicklungs- und Produktionsstätte im deutschen Rudolstadt. Die Anlage verfügt über Herstellungskapazitäten für Dosieraerosole und Trockenpulverinhalatoren, die gebräuchlichsten Verabreichungssysteme für inhalierbare Medikamente gegen Atemwegserkrankungen.

Verschiedene Kooperationen trugen zum Aufbau einer vielversprechenden Entwicklungspipeline bei. So schloss Sandoz 2006 eine Lizenzvereinbarung mit der britischen Vectura Group PLC, die auf Inhalationspräparate für Atemwegserkrankungen spezialisiert ist. Im Gegensatz zu Standardgenerika müssen bei der Entwicklung von inhalativen Präparaten Wirkstoffe, Formulierungen und Inhalationsgeräte genau aufeinander abgestimmt werden. Vectura verfügt in diesem Bereich über besondere Kompetenz und Erfahrung. Im Rahmen der Vereinbarung erwarb Sandoz die Rechte zur Entwicklung führender Medikamente und Kombinationspräparate zur Behandlung von Asthma und COPD.

Durch die Übernahme von Oriol Therapeutics baute Sandoz 2010 ihren Bereich für Atemwegsmedikamente weiter aus. Die Akquisition dieses US-amerikanischen Unternehmens mit Sitz im Research Triangle Park (North Carolina) verhalf Sandoz zu mehreren Arzneimittelkandidaten zur Behandlung von Atemwegserkrankungen. Ferner erweiterte das Unternehmen dadurch sein Portfolio an Inhalatoren, um den Anforderungen der Behörden in den USA und anderen Ländern weltweit zu entsprechen. „Oriol eröffnet uns den Zugang zum US-Markt, der enormes Potenzial bietet. Ausserdem könnte uns Oriol dabei unterstützen, gewisse Hürden zu überwinden und die volle Substituierbarkeit von Inhala-

tionspräparaten durch generische Produkte zu erreichen“, erläuterte Dr. Jan-Torsten Tews, weltweit verantwortlicher Leiter des Geschäftsbereichs für Atemwegsmedikamente bei Sandoz.

LANGFRISTIGES ENGAGEMENT

Für Tews gibt es im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Zulassungsbestimmungen gewisse Parallelen zwischen Biosimilars und inhalativen Atemwegsmedikamenten. Sandoz spielte bei der Zulassung der ersten Biosimilars in Europa, den USA, Kanada, Australien und Japan zwischen 2006 und 2009 mehrfach eine Vorreiterrolle. „Ähnlich wie für Biosimilars gelten für generische Versionen inhalativer Atemwegstherapeutika in Europa strenge Zulassungsrichtlinien“, so Tews weiter. „In den USA und Japan hingegen entscheiden die Behörden derzeit eher fallspezifisch.“

Als Ergänzung ihres generischen Salbutamol-Präparats in Europa führte Sandoz 2010 eine generische Version von Montelukast-Natrium unter dem Markennamen Singulair® in einigen europäischen Märkten ein. Dieses einmal täglich oral einzunehmende Präparat zur Behandlung von chronischem Asthma und zur Linderung der Symptome von allergischer Rhinitis generierte 2009 weltweit einen Umsatz von USD 4,7 Milliarden. Sandoz plant, ihre generische Version in weiteren Märkten einzuführen, sobald die entsprechenden Patente auslaufen.

„Für die Zulassung von generischen Inhalationspräparaten zur Behandlung von Atemwegserkrankungen haben die Behörden extrem strenge Vorschriften eingeführt“, fuhr Tews fort. „Für eine erfolgreiche Entwicklung sind daher umfassendes technologisches Know-how und erhebliche Investitionen erforderlich. Sowohl die Division Pharmaceuticals als auch Sandoz haben sich einem langfristigen Engagement für Patienten mit Atemwegserkrankungen verschrieben. Die Ressourcen des gesamten Novartis Konzerns verhalfen uns zu einer hervorragenden Wettbewerbsposition.“





CONSUMER HEALTH IM ÜBERBLICK

KENNZAHLEN

(In Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2010	2009
Nettoumsatz	6 204	5 812
Operatives Ergebnis	1 153	1 016
Operative Marge (%)	18,6	17,5
Operatives Kernergebnis ¹	1 253	1 118
Operative Kerngewinnmarge (%)	20,2	19,2
Forschung & Entwicklung (Kern)	359	345
In % des Nettoumsatzes	5,8	5,9
Free Cashflow	1 325	1 139
Nettobetriebsvermögen	3 208	3 168
Investitionen in Sachanlagen ²	150	164
Anzahl Mitarbeitende (in Vollzeitstellen) ³	13 136	12 539

¹ Im operativen Kernergebnis werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

³ Vollzeitstellenäquivalente am Jahresende

MARKTINFORMATIONEN ZUM CONSUMER-HEALTH-GESCHÄFT 2010

	OTC	Animal Health	CIBA Vision
Novartis Nettoumsatz in Mio. USD	3 154	1 208	1 842
Novartis Umsatzwachstum (kWk) ¹	5,0%	7,5%	6,4%
Marktsegmentwachstum ²	4,4%	3,5%	3,2%
Novartis Marktanteil ³	3,2%	6,1%	22,3%
Globale Branchenposition ⁴	4	7	2

¹ Wachstum 2010 zu konstanten Wechselkursen gegenüber dem Vorjahr

² Quellen: OTC: Nicholas Hall, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2010, in lokalen Währungen; Animal Health: CEESA-Daten, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2010 und interne Analysen; CIBA Vision: GfK USA, Europa und Japan (weiche Kontaktlinsen) und USA-IRI, Japan-Intage (Linsenpflegemittel), alle für den Zeitraum Januar bis Oktober 2010

³ Quellen: OTC: Nicholas Hall, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2010, in lokalen Währungen; Animal Health: Jahresbeginn bis Dezember 2010 wie ausgewiesen, interne Analyse, CIBA Vision: GfK USA, Europa und Japan (Anteil Kontaktlinsen), Jahresbeginn bis Oktober 2010

⁴ Quellen: OTC: Nicholas Hall, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2010, in lokalen Währungen; Animal Health: Vetrinär-Bericht „Monitor 97 (12.11.2010)“ und interne Zahlen, gleitender 12-Monatswert per 3. Quartal 2010; CIBA Vision: GfK USA, Europa und Japan (Anteil Kontaktlinsen) für den Zeitraum Januar bis Oktober 2010

NACHRICHTEN 2010

Das auf Verbraucher ausgerichtete Geschäftsportfolio bietet bewährte Markenprodukte für eine gesunde Lebensweise an. Die Geschäftseinheiten OTC (Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision verfolgen einen dynamischen Wachstumskurs, der auf wichtigen Marken, innovativen neuen Produkten und geografischer Expansion beruht.

Der Nettoumsatz (USD 6,2 Milliarden, +7% in USD; +6% bei konstanten Wechselkursen) steigt deutlich, wobei alle Geschäftsbereiche das Wachstum ihrer jeweiligen Märkte übertreffen.

Das operative Ergebnis erhöht sich um 13% (+17% bei konstanten Wechselkursen) auf USD 1,2 Milliarden, die operative Gewinnmarge verbessert sich um 1,1 Prozentpunkte auf 18,6% des Nettoumsatzes. Unter Ausschluss von Wechselkursveränderungen kann die Division eine starke operative Leistungsfähigkeit vorweisen: Die Division erzielt bei konstanten Wechselkursen eine Verbesserung des operativen Ergebnisses um 17%. Damit wächst das operative Ergebnis fast dreimal so stark wie der Umsatz.

Wichtige Magen-Darm-Medikamente fördern die Expansion bei OTC, wobei sich *Prevacid24HR* zur zweitgrössten Marke von Novartis OTC in den USA entwickelt. *Voltaren* behauptet in Deutschland seine Position als grösstes Selbstmedikationsprodukt des Landes.

Die Geschäftseinheit Animal Health profitiert von der starken Umsatzentwicklung von *Interceptor* und *Sentinel* in den USA, der Performance von *Milbemax* in Europa sowie von robusten Umsatzsteigerungen bei Rinderimpfstoffen in den USA.

Dank der starken Position von *Air Optix* in allen Regionen verzeichnet die Geschäftseinheit CIBA Vision weiterhin kräftige Zuwächse in den wachstumsstarken Märkten für Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemittel.

CONSUMER HEALTH

Das überdurchschnittliche Wachstum aller drei Geschäftseinheiten der Division Consumer Health beruhte auf der Einführung innovativer Produkte für die Gesundheit von Nutztieren, der Entwicklung neuer rezeptfreier Arzneimittel zur Schliessung einer Versorgungslücke bei fiebersenkenden und schmerzlindernden Medikamenten für Kinder sowie auf globaler Expansion und Neueinführungen bei Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegemitteln.

Trotz schwieriger Wirtschaftslage in weiten Teilen der Welt wuchsen alle drei Geschäftseinheiten der Division Consumer Health von Novartis – OTC (Over-The-Counter, Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision – auch 2010 stärker als ihre jeweiligen Märkte.

„Überdurchschnittliches Wachstum ist an sich schon ein Erfolg, in Zeiten der Rezession ein nachhaltiges Wachstum zu erzielen, ist jedoch noch eine weitaus grössere Leistung“, sagte George Gunn, Member of the Royal College of Veterinary Surgeons (MRCVS), Leiter der Division Consumer Health und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. „Es kommt darauf an, extrem wettbewerbsfähig zu bleiben und die Kosten unter Kontrolle zu halten“, fügte er hinzu. „Gleichzeitig gilt es, die Nerven zu bewahren. So haben wir weiterhin offensiv in Forschung und Entwicklung sowie in das Marketing von Bereichen investiert, in denen wir traditionell stark sind.“

Novartis Animal Health zählte einmal mehr zu den wachstumsstärksten Unternehmen der Branche. Insbesondere die Marken *Interceptor* und *Sentinel* gegen Herzwurm- und Flohbefall bei Haustieren konnten ihre Wettbewerbspositionen festigen. Unser Engagement für Innovationen kam in einem bahnbrechenden Medikament zur Bekämpfung von Wurmbefall bei Schafen zum Ausdruck. Mit *Zolvix* bieten wir Landwirten jetzt eine neue Waffe im Kampf gegen arzneimittelresistente Parasiten an.

Zu den wichtigsten Therapiebereichen im OTC-Geschäft gehören Schmerzen, Husten, Erkältungen und Atemwegserkrankungen. Die Produktkategorie der Magen-Darm-Medikamente expandierte dank rezeptfreier Marken zur Behandlung von häufigem Sodbrennen, die in den USA und in Europa eingeführt wurden. Einer der Höhepunkte des Jahres 2010 war die prompte Einführung eines neuen schmerzstillenden und fiebersenkenden Medikaments für Kinder unter der Marke *Triaminic*. Damit konnte eine Versorgungslücke geschlossen werden, die durch den Rückruf von Konkurrenzprodukten in den USA entstanden war.

Das Wachstum von CIBA Vision beruhte vor allem auf der starken Umsatzentwicklung der Kontaktlinsenmarke *Air Optix*, die in allen Regionen Zuwächse erzielte. Ausserdem profitierte die Geschäftseinheit von der Einführung neuer Produkte.

WEGWEISENDE ENTDECKUNG

Parasitizide – Wirkstoffe zur Bekämpfung von Parasiten wie Würmern, Fliegen und Flöhen – stellen die grösste Produktkategorie der Veterinärmedizin dar sowie den grössten Geschäftsbereich von Novartis Animal Health. Für Haustiere bietet Novartis auf Basis der Wirkstoffe Milbemycin und Lufenuron eine hochkarätige Palette von Parasitiziden an. Die wichtigste Marke, *Interceptor*, schützt Hunde vor Herz-, Haken- und Peitschenwürmern und ist in Form von Tabletten mit Rindfleischgeschmack erhältlich. Die Marke *Sentinel*

kombiniert integrierte Parasitenbekämpfung mit der Vorbeugung und Kontrolle von Flohbefall. Beide Marken erzielten 2010 kräftige Zuwachsraten.

Das Portfolio der Parasitizide wurde durch eine wegweisende Entwicklung aus den Schweizer Labors von Novartis weiter verstärkt. Mit *Zolvix* und seinem Wirkstoff Monepantel wurde 2009 erstmals seit 25 Jahren ein neues Entwurmungsmittel für Nutztiere eingeführt. Darüber hinaus könnten weitere, von Novartis entdeckte Wirkstoffe aus der wegweisenden Klasse der Aminoacetonitril-Derivate (AAD) sowohl in der Haustier- wie in der Humanmedizin Anwendung finden.

„Wir untersuchen die Wirksamkeit neuer Präparate zur Behandlung von Wurminfektionen – beispielsweise durch Herzwürmer und Darm-Nematoden – bei Haustieren“, so Dr. Ronald Kaminsky, Leiter der Parasitologie am Forschungszentrum von Animal Health in St. Aubin, Schweiz. „Dank ihres ausgezeichneten Sicherheitsprofils kommen AAD auch für die Entwicklung von Wirkstoffen für Pferde in Frage.“

Kaminsky unterstützte auch Vereinbarungen zur Entwicklung einer humanmedizinischen Formulierung von Monepantel. Diese könnte bei Entwurmungskampagnen an Schulen in Entwicklungsländern zum Einsatz kommen, wo dringend sichere und wirksame neue Medikamente benötigt werden.

Die Geschichte von *Zolvix* begann im Jahr 2000, als Wissenschaftler von Novartis Animal

Health bei ersten Tests mit Molekülen einer neuen Wirkstoffklasse gegen parasitäre Nematoden Erfolg versprechende Ergebnisse erzielten. Parasitäre Nematoden sind meist winzige Fadenwürmer, die den Magen-Darm-Trakt von Nutz- oder Haustieren befallen. Sie können zu Blutarmut und unbehandelt bis zum Tod des befallenen Tiers führen. Da resistente Nematodenstämme weltweit – vor allem in der Schafzucht – hohe Schäden verursachen, wurde dringend eine veterinärmedizinische Lösung benötigt.

Um die Eigenschaften von Wirkstoffen aus der AAD-Klasse zu optimieren, synthetisierten Chemiker von Novartis über 700 neue Moleküle. Ausgehend von positiven Screeningergebnissen suchten dann Biologen von Novartis Animal Health nach dem therapeutischen Ansatzpunkt (Target) der Leitsubstanz Monepantel. Minutiös verglichen sie die Genomsequenzen mehrerer Nematodenstämme und fanden dabei einen bisher unbekanntem Rezeptor, der ausschließlich im Nervensystem der Nematoden vorkommt, aber nicht bei den Wirtstieren. Monepantel ist dank seiner ausgezeichneten Selektivität in der Lage, selbst mehrfach resistente Nematodenstämme abzutöten, und weist trotz seiner hohen Wirksamkeit ein solides Sicherheitsprofil auf.

Das renommierte Wissenschaftsmagazin *Nature* berichtete im März 2008 eingehend über das Entwicklungsprogramm und die Entdeckung des Targets von Monepantel. Kaminsky und seine Koautoren wiesen jedoch darauf hin, dass Nematoden letztendlich immer Resistenzen entwickeln werden – auch gegen Wirkstoffe der AAD-Familie. Sie drängten zudem auf eine sorgfältige Überwachung der Wirksamkeit sämtlicher Anthelminthika (Entwurmungsmittel) sowie auf die Anwendung von Monepantel in Kombination oder im Wechsel mit aktuellen und künftigen Parasitiziden.

„Wir brauchen *Zolvix*, um einen Vorsprung gegenüber der Resistenzentwicklung zu gewinnen. Wenn Landwirte Probleme mit

Mehrfachresistenzen bekommen, können sie auf *Zolvix* zurückgreifen“, erklärte Gunn. „Und in Kombination mit anderen Medikamenten kann es die Resistenzentwicklung gegenüber Anthelminthika jeder Art erheblich verzögern.“

BEWÄHRTE FORMULIERUNG

In der Geschäftseinheit OTC erzielten die Schmerzmedikamente eine zweistellige Umsatzsteigerung, die vor allem auf die sich ergänzenden Stärken der beiden führenden Marken *Voltaren* und *Excedrin* zurückzuführen war. *Voltaren* ist die umsatzstärkste OTC-Marke von Novartis. Als ursprünglich verschreibungspflichtiges Schmerzmedikament hatte *Voltaren* Blockbuster-Status erreicht. Die 1999 eingeführte rezeptfreie Formulierung erzielte in den vergangenen zehn Jahren eine durchschnittliche jährliche Umsatzsteigerung von 15 Prozent.

Als wichtiger Wachstumsfaktor erwies sich die geografische Expansion. Mittlerweile ist rezeptfreies *Voltaren* in über 130 Ländern erhältlich. Auch Sortimentserweiterungen trugen massgeblich zum Erfolg bei: So ist *Voltaren* heute in Form von niedrig dosierten Tabletten sowie in einer Fülle weiterer Formulierungen verfügbar – vom Wärmepflaster bis zum Schaum und Spray.

Die wichtigste Formulierung der Marke ist nach wie vor *Voltaren Emulgel*. Die praktische topische Gelformulierung ist das weltweit meistverkaufte rezeptfreie Schmerzmedikament zur äusserlichen Anwendung. Die Gelformulierung eignet sich hervorragend zur Behandlung von Muskel- und Gelenkschmerzen. Bei der topischen Anwendung (Lokaltherapie) dringen die Wirkstoffe durch die Haut und gelangen gezielt an die Schmerzquelle, wo sie ihre entzündungshemmende und schmerzstillende Wirkung entfalten.

Novartis übernahm 2005 ein Portfolio von OTC-Marken, zu dem insbesondere auch *Excedrin* gehörte. Dabei handelt es sich um ein Analgetikum, das als hochwirksames Medikament gegen Migräne und Kopf-

schmerzen stark positioniert ist. Die Anwendung von *Excedrin Migraine* zur Linderung von Migräneschmerzen wird durch klinische Daten untermauert, die eine schmerzstillende Wirkung innerhalb von 30 Minuten belegen.

Die zweistellige Wachstumsrate des Geschäfts mit Schmerzmedikamenten im Jahr 2010 beruht zum einen auf dem anhaltenden Erfolg der Marke *Excedrin* und zum anderen auf erfolgreicher geografischer Expansion – wie beispielsweise den jüngsten Neueinführungen in Mexiko und Südafrika.

Das Geschäft mit rezeptfreien Magen-Darm-Medikamenten, zu dessen Stützpfilern etablierte Marken wie *ex-lax* und *Maalox* zählen, gewann mit der Einführung eines neuen Markenauftritts des gut etablierten Produkts *Benefiber* zusätzlich an Dynamik.

Benefiber ist ein vollständig wasserlöslicher, farb- und geschmackloser Ballaststoffzusatz, der sich einfach unter Nahrungsmittel oder Getränke mischen lässt. Er gewährleistet die Zufuhr der empfohlenen Tagesdosis an Ballaststoffen und fördert so Gesundheit und Wohlbefinden.

Im Jahr 2009 brachte Novartis *Prevacid24HR* auf den Markt. Dabei handelt es sich um eine neue rezeptfreie Version des häufig verordneten Protonenpumpenhemmers Lansoprazol bzw. *Prevacid*. *Prevacid24HR* ist zur Behandlung von häufigem Sodbrennen zugelassen und nur in den USA erhältlich.

Mit der Einführung von *Pantoloc Control*, einem rezeptfreien Präparat gegen Sodbrennen und saures Aufstossen, weitete Novartis das Geschäft mit Medikamenten gegen häufiges Sodbrennen 2010 auf Europa aus. *Pantoloc Control* ist die rezeptfrei erhältliche Version von Pantoprazol, einem weiteren Protonenpumpenhemmer.

PRODUKTVERSPRECHEN UNTERMAUERN

Medikamente gegen Husten, Erkältungen und Atemwegserkrankungen machen den zweitgrössten Therapiebereich der Geschäfts-

einheit OTC von Novartis aus. Nach Vitaminen, Mineralien und Nahrungsergänzungen, einem Gebiet, auf dem Novartis nicht aktiv ist, stellen Husten-, Erkältungs- und Atemwegsmedikamente auch den zweitgrössten Bereich der gesamten OTC-Branche dar.

Dank Innovationen, geografischer Expansion und geschickter Sortimentserweiterungen bei den führenden Marken verzeichnet Novartis im Therapiebereich für Husten, Erkältungen und Atemwegserkrankungen seit 2007 jährlich zweistellige Umsatzsteigerungen.

Eckpfeiler dieses Therapiebereichs ist *Otrivin*, die grösste und wachstumsstärkste rezeptfreie Nasenspraymarke weltweit. Seit 2007 hat sich der Umsatz von *Otrivin* verdoppelt. Dennoch verfügt die Marke noch über erhebliches Potenzial, zumal sie in den USA, China und Japan bisher nicht erhältlich ist. „Die Einführung in den USA und China dürfte innerhalb der nächsten zwei Jahre erfolgen“, erklärte Fred Walker, Leiter des Therapiebereichs für Husten, Erkältungen und Atemwegserkrankungen der Geschäftseinheit OTC. „Bei *Otrivin* ist das Ende der Fahnenstange noch lange nicht erreicht.“

Novartis konnte bestehende Produktversprechen durch neue klinische Daten untermauern. Im Rahmen von klinischen Studien entfaltete *Otrivin* bei verstopfter Nase innerhalb von zwei Minuten seine lindernde Wirkung. Gleichzeitig verhalf Novartis der Marke durch Sortimentserweiterungen zu neuer Dynamik und kurbelte auch damit das Umsatzwachstum weiter an. „In Rücksprache mit Verbrauchern und medizinischen Fachkräften stellten wir sicher, dass unsere Markenversprechen für sie auch tatsächlich relevant sind“, betonte Walker.

Das klinische Studienprogramm verlief parallel zur Entwicklung einer Formulierung mit zweifacher Wirkung, die dank eines zusätzlichen Wirkstoffs das Laufen der Nase erheblich verringert. „Wir entdeckten dieses duale Wirkkonzept in Schweden und erwarben die Rechte an dem neuen Wirkstoff. Bis zur

Neuformulierung und der Zulassung für *Otrivin Complete* leistete unser Forschungs- und Entwicklungsteam hervorragende Arbeit“, ergänzte Walker. „Das Produkt bietet den Verbrauchern einen zusätzlichen Nutzen und verhilft der Marke zu neuem Schwung.“

IM EILTEMPO

Die Geschäftseinheit nutzte 2010 auch eine besondere Gelegenheit, um das Portfolio von *Triaminic* zu verjüngen, einer weiteren Produktgruppe zur Behandlung von Husten und Erkältungen. Am 30. April startete ein Mitbewerber in den USA eine landesweite Rückrufaktion populärer rezeptfreier Medikamente für Kinder und Säuglinge. Novartis und andere Hersteller rezeptfreier Medikamente setzten daraufhin alles daran, die entstandene Versorgungslücke zu schliessen.

Walker rief unverzüglich sein Führungsteam sowie die Gruppe von Kinderärzten zusammen, die er zwei Jahre zuvor als externe Berater eingesetzt hatte. „Im Grunde hätten wir die Entwicklung verschiedener Geschmacksrichtungen und Formulierungen sofort in Angriff nehmen können. Wir wollten uns jedoch vorrangig an den Bedürfnissen der Verbraucher und Ärzte orientieren“, erklärte Walker.

Die Empfehlung des Beraterstabes war eindeutig: „Es bestand ein dringender Bedarf“, erklärte der Vorsitzende der Beratergruppe Dr. Norman „Chip“ Harbaugh. „Wir empfahlen Novartis daher, die Versorgungslücke so schnell wie möglich zu schliessen. Eltern, die ratlos vor ihrem leeren Medizinschrank standen, sollte schnellstmöglich wieder ein Basisprodukt zur Verfügung stehen. Und Novartis handelte extrem schnell – Respekt!“, fügte Harbaugh hinzu.

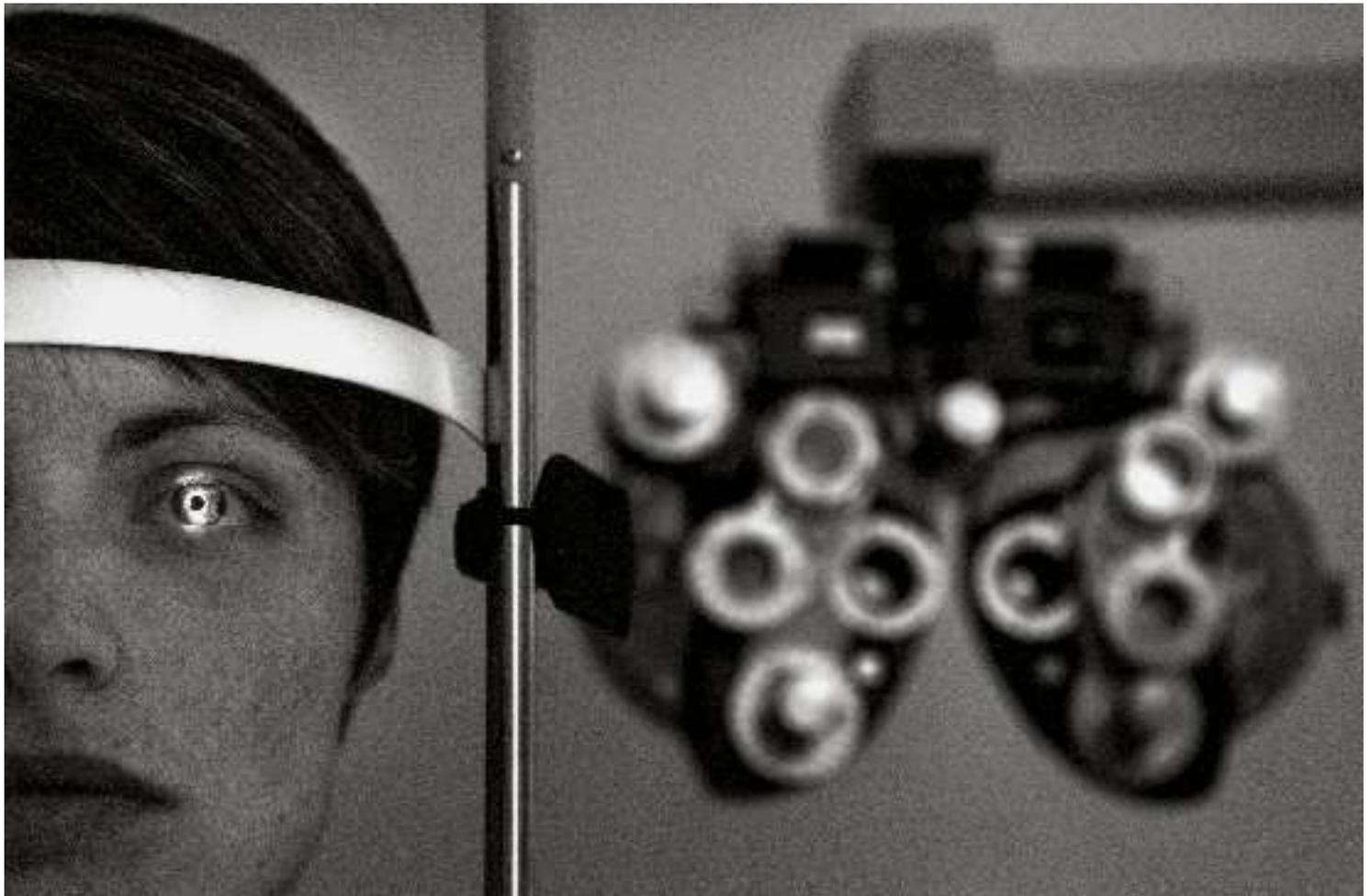
Die Marke *Triaminic* umfasste Kombinationsprodukte gegen Husten- und Erkältungskrankheiten, jedoch keine für Kinder und Säuglinge geeignete Formulierung mit nur einem Wirkstoff gegen Fieber und Schmerzen. Bei der Durchsicht des *Triaminic* Portfolios fand das Team schliesslich ein

Kombinationspräparat, das neben Paracetamol – dem Wirkstoff des Konkurrenzprodukts – nur einen einzigen weiteren Wirkstoff enthielt.

„Jetzt war Forschungs- und Entwicklungsexpertise gefragt. Denn es ging darum, den zusätzlichen Wirkstoff aus der Formulierung zu eliminieren und ein Präparat zu entwickeln, das der beliebten Version des Konkurrenzprodukts mit der entsprechenden Dosierung von Paracetamol möglichst nahe kam“, erklärte Walker.

Die Geschäftseinheit bestätigte unverzüglich, dass der *Triaminic* Fiebersenker in grossem Massstab produziert werden konnte. „Da wir dieselben Flaschen verwendeten, mussten die Produktionsanlagen nicht verändert werden“, so Walker.

Die Konzentration auf das Wesentliche zahlte sich aus. Am 15. Juni, nur 45 Tage nach dem Rückruf, begann Novartis mit dem Versand des neuen *Triaminic* Fiebersenkens. Weitere Ergänzungen des *Triaminic* Portfolios werden folgen.







CORPORATE CITIZENSHIP

Corporate Citizenship ist für Novartis nicht nur ein integraler Bestandteil der Geschäftstätigkeit, sondern auch ein Schlüssel zum Erfolg. Unsere Verpflichtung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, basiert auf vier Säulen:

Patienten

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

Mitarbeitende und Gemeinschaften

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

Umwelt

Wir legen grossen Wert auf einen verantwortungsbewussten Umgang mit den natürlichen Ressourcen, auf eine rigorose Kontrolle der Abfallmengen und Treibhausgasemissionen sowie auf Energieeffizienz.

Unternehmensethik

Wir wollen auf integre Weise eine erstklassige Performance erzielen.

INHALT

CORPORATE CITIZENSHIP	Corporate Citizenship im Überblick	58
	Engagement für die Patienten	61
	Mitarbeitenden und Gemeinschaften verpflichtet	67
	Dem Umweltschutz verpflichtet	73
	Der Unternehmensethik verpflichtet	78
	Assurance Bericht	83

CORPORATE CITIZENSHIP: WICHTIGE KENNZAHLEN

Indikator ¹	2010	2009	2008	2007	2006
Wirtschaftliche Kennzahlen²					
Nettoumsatz in Mrd. USD	50,6	44,3	41,5	38,1	34,4
Reingewinn in Mrd. USD, % des Nettoumsatzes	10,0; 20%	8,5; 19%	8,2; 20%	6,5; 17%	6,8; 20%
Forschung & Entwicklung (Kernaktivitäten) in Mrd. USD, % des Nettoumsatzes	8,1; 16%	7,3; 16%	6,8; 16%	6,2; 16%	5,2; 15%
Materialeinkäufe und Dienstleistungen ³ in Mrd. USD, % des Nettoumsatzes	22,3; 44%	21,3; 48%	20,3; 49%	19,4; 51%	15,8; 46%
Personalaufwand in Mrd. USD, % des Nettoumsatzes	12,2; 24%	10,9; 25%	10,6; 26%	9,9; 26%	8,7; 25%
Steuern in Mrd. USD, % des Reingewinns vor Steuern	1,7; 15%	1,5; 15%	1,3; 14%	0,9; 13%	1,2; 15%
Dividenden in Mrd. USD; % des den Aktionären von Novartis zuzurechnenden Reingewinns	5,4; 55%	4,5; 53%	3,9; 49%	3,3; 51%	2,6; 38%
Rückzahlungen an Aktionäre in Mrd. USD, % des Reingewinns des Konzerns	0; 0%	0; 0%	0,3; 0%	4,7; 39%	0; 0%
Aktie Jahresendkurs (CHF)	54,95	56,50	52,70	62,1	70,25
Kennzahlen zu den Patienten⁴					
Zugang zu medizinischer Versorgung: Wert in Mio. USD	1 544	1 510	1 259	937	755
Zugang zu medizinischer Versorgung: Zahl der erreichten Patienten in Mio.	85,5	79,5	73,7	65,7	33,6
Kennzahlen zu Mitarbeitenden und Gemeinschaften					
Vollzeitstellenäquivalente	119 418	99 834	96 717	98 200	100 735
Austritte (einschl. Pensionierungen), Kündigungen, Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	8; 3; 14	8; 3; 14	10; 5; 14	9; 4; 17	8; 4; 19
Anteil der Frauen in leitender Position ⁵ : % der Führungskräfte, % des Verwaltungsrats ⁶	36%; 16,7%	35%; 16,7%	37%; 8,3%	35%; 8,3%	31%; 0,0%
Anzahl der Nationalitäten der Mitarbeitenden	146	144	143	139	–
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR) ⁷ [pro 200 000 Arbeitsstunden] ²	0,18	0,22	0,34	0,42	0,45
Total Recordable Case Rate (TRCR) ^{7,8} [pro 200 000 Arbeitsstunden] ²	0,84	0,93	1,09	1,42	1,43
Transportbedingte Verletzungen, die zu Arbeitsausfällen führten ^{2,7}	49	58	77	92	–
Kennzahlen zur Umwelt^{2,9}					
Kontaktwasserverbrauch, ohne Kühlwasser [Mio. m ³]	14,9	15,0	15,1	15,4	15,6
Energieverbrauch [Mio. GJ], vor Ort erzeugt und zugekauft	17,4	17,0	16,9	16,7	16,4
Emissionen Treibhausgase, Scope 1: Fahrzeuge [1 000 t]	173	178	183	197	187
Treibhausgasemissionen, Gesamtemissionen Scope 1 und Scope 2, einschliesslich Fahrzeugen (1 000 t)	1 500	1 513	1 526	1 497	1 482
Gesamte betriebliche Abfälle, nicht recycelt [1 000 t], Sonder- und Haushaltsmüll	153	142	139	175	156
Kennzahlen zur Unternehmensethik					
Anzahl der Mitarbeitenden von Novartis und Drittunternehmen, die Schulungen zum Verhaltenskodex (E-Learning-Kurse) absolviert haben ¹⁰	18 302	29 493	15 990	16 697	14 574
Anzahl der Mitarbeitenden, die eine Zertifizierung zum Verhaltenskodex abgeschlossen haben	29 835	26 300	26 750	27 000	23 000
Zahl der gemeldeten/nachgewiesenen Fälle von Fehlverhalten ¹¹	1 236; 570	913; 541	884; 374	906; 421	651; 326
Entlassungen und Austritte im Zusammenhang mit Fehlverhalten ¹¹	432	564	217	249	154
Gesamtzahl Zulieferer	241 365	206 155	228 769	228 558	–
Anzahl Zulieferer, die über die Richtlinien von Novartis für externe Zulieferer informiert sind (Jahresumsatz > USD 100 000, Selbstverpflichtung nicht erforderlich)	39 575	45 858	28 792	61 715	42 200
Anzahl Zulieferer, die sich zur Einhaltung der wichtigsten Normen bereit erklärt haben ¹² (Selbstverpflichtung)	3 388	842	1 157	1 377	8 600

¹ Die Wirtschaftsindikatoren und Vollzeitstellenäquivalente schliessen Alcon, Inc. ein; alle anderen Indikatoren ohne Alcon, Inc.

² Sofern nicht anders vermerkt, wurden die Angaben zu den Jahren 2006 bis 2007 um die Daten der 2007 veräusserten Ernährungsgeschäfte der Division Consumer Health bereinigt.

³ Gemäss der Wertschöpfungsrechnung des Konzerns

⁴ Weitere Details siehe Tabelle auf Seite 63

⁵ Führungspositionen werden lokal definiert. Führungskräfte berichten an Führungskräfte und/oder den Verwaltungsrat des jeweiligen arbeitgebenden Unternehmens. Datenquelle für % der Führungspositionen: FirstPort (Local Mgmt.Flag), Stand: Oktober 2010

⁶ Zahlen für 2009 korrigiert

⁷ Ohne Angaben zu Zulieferern

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

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

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

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

¹² Im Jahr 2009 änderte Novartis den allgemeinen Prozess der Risikoklassifizierung. Dadurch veränderte sich die Zahl der Zulieferer, die eine Selbstverpflichtung zu unterzeichnen hatten. Dieses Element des Klassifizierungsprozesses wird nächstes Jahr überarbeitet.

CORPORATE CITIZENSHIP: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2010 SOWIE ZIELE FÜR 2011

UN GLOBAL COMPACT

Ziele 2010

Teilnahme an der Human Rights Working Group und Veröffentlichung einer weiteren „Communication on Progress“, die vom Global Compact Office als „relevant“ eingestuft wird.

Ergebnisse 2010

Unter dem Motto „Zehn Jahre Global Compact“ wurde mit dem Global Compact Office und der schweizerischen Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) eine Veranstaltung in der Schweiz organisiert. Zudem wurde unter dem Titel „Novartis and the Global Compact“ eine Broschüre veröffentlicht, die andere Unternehmen zu einem ähnlichen Engagement inspirieren soll.

Ziele 2011

Aktive Unterstützung des Global Compact Office bei seinen Bemühungen, eine Leadership-Initiative ins Leben zu rufen und ein sektorspezifisches Anforderungsprofil zu erarbeiten.

WAHRUNG DER MENSCHENRECHTE

Ziele 2010

Zusammenstellung der Erkenntnisse aus den vier Pilotversuchen zur Anwendung des Human Rights Compliance Assessment, um es weiter in bestehende Managementsysteme zu integrieren.

Ergebnisse 2010

Das Human Rights Compliance Assessment Tool kam in China zum Einsatz, der grössten und wachstumsstärksten teilnehmenden Landesorganisation. Zudem initiierte und finanzierte Novartis eine auf neuesten Erkenntnissen beruhende Analyse der Due-Diligence-Verfahren im Bereich Menschenrechte durch das Institute for Business and Human Rights.

Ziele 2011

Unterstützung des Danish Institute for Human Rights bei der Erstellung einer Version seines Selbstbewertungstools für die Pharmabranche. Verstärkter Austausch von Erkenntnissen aus dem Einsatz dieses Tools mit anderen Unternehmen.

TRANSPARENTE BERICHTERSTATTUNG

Ziele 2010

Freigabe der „Communication on Progress 2009“. Laufende Aktualisierung von Citizenship@Novartis. Veröffentlichung des GRI-Berichts 2009 mit einem Application Level von A+.

Ergebnisse 2010

Die Freigabe der „Communication on Progress 2009“ des UNGC erfolgte im Januar 2010. Der GRI-Bericht von Novartis erhielt Application Level A+. Die Namen der in der EU und den USA unterstützten Patientengruppen sowie die entsprechenden Förderungszwecke wurden veröffentlicht.

Ziele 2011

Freigabe der „Communication on Progress 2010“ des UNGC. Veröffentlichung des GRI-Berichts 2010 mit einem Application Level von A+. Konsequente Aktualisierung der Online-Mitteilungen zu Corporate Citizenship.

BEZIEHUNGEN ZU REGIERUNGSSTELLEN/ LOBBYING

Ziele 2010

Weitere Identifikation und Publikation der Standpunkte von Novartis zu Gesundheitsthemen.

Ergebnisse 2010

Zu Schlüsselthemen wurden neue oder aktualisierte Standpunkte von Novartis veröffentlicht (Patentgemeinschaften, klinische Forschung). Wichtige internationale, US-amerikanische und europäische Handelsverbände wurden mit insgesamt USD 22,5 Millionen unterstützt.

Ziele 2011

Weitere Identifikation und Publikation der Standpunkte von Novartis zu Gesundheitsthemen.

BRANCHENRANKING

Ziele 2010

Erneutes Erreichen guter Bewertungen in wichtigen Branchenrankings zum Thema Corporate Citizenship.

Ergebnisse 2010

Novartis erzielte erneut hervorragende Bewertungen in verschiedenen Branchenrankings zum Thema Corporate Citizenship (z.B. „Gold Class“ von SAM, Rang drei im Access to Medicine Index, Platz drei der Pharmabranche in der Liste der „World's Most Admired Companies“ des Magazins Fortune und Rang sieben unter den „Top 10 Companies for Global Diversity“ von DiversityInc).

Ziele 2011

Erneutes Erreichen guter Bewertungen in wichtigen Branchen- und Corporate-Citizenship-Rankings.



ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN

Herzinsuffizienz ist ein gravierendes Gesundheitsproblem, von dem weltweit über 20 Millionen Menschen betroffen sind. In einem umfassenden Entwicklungsprogramm prüft Novartis derzeit drei innovative Medikamente im fortgeschrittenen Stadium der klinischen Entwicklung. Im Rahmen dieses Entwicklungsprogramms werden wegweisende technologische Verfahren eingesetzt, um zu ermitteln, welche Patienten am wahrscheinlichsten auf die Behandlung ansprechen werden. Die Verfahren ermöglichen zudem eine Fernüberwachung der Patienten auf Anzeichen einer Destabilisierung, um die Medikation anpassen und eine erneute stationäre Behandlung verhindern zu können – denn Klinikaufenthalte sind der dominierende Faktor der Behandlungskosten.

Als Manager eines französischen Chemiekonzerns war Gérard Priet ständig auf Reisen. Zum Essen und Schlafen kam er oft erst auf Langstreckenflügen nach Afrika und Südamerika. Stress und Hektik blieben nicht ohne Folgen. Im Alter von 45 Jahren erlitt Priet einen Herzinfarkt.

Er überlebte dank einer ausgezeichneten medizinischen Versorgung und kehrte in seinen Beruf zurück, bis er schliesslich 2008 im Alter von 60 Jahren in den Ruhestand ging. Sechs Monate später litt er auf einem Auslandsflug erneut unter Atemnot. In seiner Geburtsstadt Paris liess er sich daraufhin ärztlich untersuchen und unterzog sich einer dringend notwendigen koronaren Bypassoperation. Als pulmonale Komplikationen folgten, wurde bei ihm schliesslich Herzinsuffizienz diagnostiziert.

Heute ist Priet ein Idealpatient: Er achtet sorgfältig auf seine Ernährung, geht täglich bis zu eine Stunde spazieren, nimmt vorschriftsmässig seine Medikamente und lässt sich regelmässig ärztlich untersuchen. Vor seinem letzten Klinikaufenthalt litt Priet nach körperlicher Betätigung oder selbst nach dem Treppensteigen unter Kurzatmigkeit. Dank des Eingriffs, körperlicher Bewegung, seiner Therapiedisziplin und einer gesunden Ernährung hat sich sein Zustand jedoch verbessert. Er führt heute ein erfülltes und aktives Leben. Er ist nach wie vor Mitglied in Führungsgremien mehrerer Unternehmen und unternimmt gemeinsam mit seiner Frau Catherine, die sein Kunstinteresse teilt, regelmässig Kulturreisen.

„Das war eine schmerzhaft Erfahrung, die mich jedoch zum Nachdenken gebracht hat“, so Priet. „Ich musste erkennen, dass so etwas nicht nur anderen passiert. Ich hatte Glück und bin jetzt vorsichtiger. Und ich geniesse das zweite Leben, das ich geschenkt bekommen habe.“

Dies ist zwar Priets individuelle Krankengeschichte, aber sie ist kein Einzelfall. Herzinsuffizienz ist ein gravierendes Gesundheitsproblem, von dem weltweit über 20 Millionen Menschen betroffen sind. Bedingt durch die Zahl der Bluthochdruckerkrankungen epidemischen Ausmasses und das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung nimmt die Häufigkeit von Herzinsuffizienz weiter zu. Auch die verbesserten Behandlungsmöglichkeiten bei Herzinfarkten, welche die Überlebensdauer vieler Patienten – wie im Fall Priets – verlängern, tragen zu dieser Zunahme bei.

Meist ist die Prognose bei Herzinsuffizienz nicht besser als bei bestimmten Krebserkrankungen: Rund die Hälfte der Betroffenen verstirbt innerhalb von vier Jahren nach der Diagnose. Herzinsuffizienz erfordert in der Regel wiederholte Klinikaufenthalte. Jahr für Jahr müssen sich rund 30 Prozent aller Patienten mit Herzinsuffizienz stationär behandeln lassen. Je weiter die Krankheit fortschreitet, umso häufiger müssen die Patienten in die Klinik, wobei sich ihre Prognose mit jedem Klinikaufenthalt verschlechtert. Laut den aktuellsten verfügbaren Daten wurden im Jahr 2007 in den USA über eine Million Krankenhauseinweisungen wegen Herzinsuffizienz verzeichnet. Weltweit verur-

sacht Herzinsuffizienz Kosten in Höhe von über USD 50 Milliarden pro Jahr.

Novartis hat ein umfangreiches Forschungs- und Entwicklungsprogramm zu Herzinsuffizienz ins Leben gerufen. Dabei werden derzeit drei innovative Wirkstoffe im Rahmen klinischer Phase-III-Studien bei chronischer und akuter Herzinsuffizienz untersucht. Das Programm ist ein Paradebeispiel der modernen Medikamentenentwicklung: Mithilfe diagnostischer Tests wird versucht zu ermitteln, welche Patienten am wahrscheinlichsten auf die Behandlung mit zielgerichteten Medikamenten ansprechen werden. „Unser Ziel ist es, für jeden Patienten das passende Medikament, die richtige Dosis und den richtigen Zeitpunkt für die Behandlung zu finden“, erklärte David Epstein, Leiter der Division Pharmaceuticals und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Novartis setzt zudem auf neue Methoden, die über die reine Medikation hinausgehen. Wegweisende Anwendungen der Fernüberwachung sollen den Patienten und Gesundheitsdienstleistern bestimmte Informationen übermitteln und dazu beitragen, die Therapietreue zu verbessern. Das Entwicklungsprogramm zu Herzinsuffizienz untersucht unter anderem den Einsatz oral einnehmbarer Sensoren in Form von Mikrochips, die die verschreibungsgemässe Einnahme der Medikamente überwachen. Eine unzureichende Therapietreue führt häufig dazu, dass sich der Zustand des Patienten verschlechtert und eine stationäre Behandlung erforderlich wird.

„Bei dieser Art der Überwachung kombinieren wir Geräte und Technologien mit unseren Medikamenten – ein interessanter Ansatz“, erläuterte Dr. Trevor Mundel, weltweit verantwortlicher Leiter der Entwicklungsaktivitäten der Division Pharmaceuticals. „Herzinsuffizienz ist eine der ersten Indikationen, in denen wir ein klinisches Pilotprojekt mit dieser Technologie durchführen. Künftig können möglicherweise viele Patienten mit komplexen Erkrankungen mehr oder weniger kontinuierlich überwacht werden.“

ENTWICKLUNG NEUER MEDIKAMENTE

Bei Herzinsuffizienz ist das Herz nicht mehr in der Lage, die Gewebe des Körpers mit genügend Blut zu versorgen. Mit fortschreitender Erkrankung nimmt die Pumpleistung des Herzens immer weiter ab. Bei einem Teil der Patienten ist die Pumpfunktion des Herzens vermindert, bei einem anderen wird das Herz nur noch unzureichend mit Blut gefüllt.

Herzinsuffizienz wird durch verschiedene Formen von Herz-Kreislauf-Erkrankungen ausgelöst. Sie kann auf unkontrollierten Bluthochdruck, geschädigte Herzklappen oder einen Herzinfarkt zurückzuführen sein. Doch obwohl Herzinsuffizienz eine enorme klinische und finanzielle Belastung darstellt, wurden in den vergangenen Jahrzehnten nur wenige neue Therapieansätze entwickelt. Novartis untersucht derzeit das Potenzial von drei neuen Medikamenten, die das Fortschreiten chronischer Herzinsuffizienz aufhalten sollen – sowohl in der akuten Versorgung im Krankenhaus als auch in der postakuten Behandlung in der Klinik und zu Hause.

Zwei der potenziellen Medikamente zur Behandlung chronischer Herzinsuffizienz – Aliskiren und LCZ696 – werden bei Patienten mit verminderter Ejektionsfraktion (Schlagvolumen der Herzkammer), d.h. bei Patienten mit verminderter Pumpleistung des Herzens, untersucht.

Aliskiren ist bereits für die Behandlung von Bluthochdruck zugelassen. Es ist der erste und einzige zugelassene Vertreter aus der Klasse der direkten Renin-Inhibitoren, der

ersten neuen Klasse von Blutdrucksenkern seit über zehn Jahren. Daten aus der ALOFT-Studie (bei Herzinsuffizienz) wurden ergänzend in die europäischen Produktinformationen aufgenommen.

Der Arzneimittelkandidat LCZ696 ist der erste Wirkstoff der neuen Medikamentenklasse der Angiotensin-Rezeptor-Nepriylsin-Inhibitoren (ARNI). LCZ696 zeichnet sich durch einen zweifachen Wirkmechanismus aus: Es hemmt sowohl das Enzym Nepriylsin als auch den Angiotensin(AT1)-Rezeptor. Es verbessert körpereigene Schutzmechanismen des Herzens, indem es die Gefässerweiterung sowie die Ausscheidung von Natriumionen über die Nieren fördert.

Die Ergebnisse einer Phase-II-Studie zum Vergleich von LCZ696 mit Valsartan bei der Behandlung von Bluthochdruck wurden 2010 in der medizinischen Fachzeitschrift Lancet publiziert. Im Rahmen der PARADIGM-Studie wird der Einsatz von LCZ696 bei Herzinsuffizienz untersucht. Dabei wird ermittelt, ob LCZ696 die ACE-Inhibitoren als gegenwärtige Standardtherapien bei Herzinsuffizienz und reduzierter Ejektionsfraktion ersetzen könnte. LCZ696 wird aber auch im Hinblick auf die Behandlung chronischer Herzinsuffizienz bei erhaltener Ejektionsfraktion untersucht, bei der sich das Herz nicht mehr ausreichend mit Blut füllt.

AKUTTHERAPIE

Bei plötzlichen Anzeichen und Symptomen einer Herzinsuffizienz oder einer plötzlichen Veränderung bestehender Symptome spricht man von einer akuten Herzinsuffizienz. Diese bedarf der sofortigen Behandlung. Dabei kann es sich um das erstmalige Auftreten einer bis dahin noch nicht erkannten Erkrankung handeln oder um das erneute Einsetzen bzw. die Verschlechterung einer bereits bestehenden chronischen Herzinsuffizienz. Die Betroffenen leiden dabei unter schwerer Atemnot. Das Herz ist nicht mehr in der Lage, das von der Lunge kommende Blut durch den Körper zu pumpen, wodurch sich die Lunge mit Flüssigkeit füllt. Die Folge ist eine redu-

zierte Sauerstoffaufnahme und -versorgung, die in der Regel eine stationäre Behandlung erfordert.

Mit der Übernahme des US-amerikanischen Biopharmazie-Unternehmens Corthera Inc. erwarb Novartis 2009 die weltweiten Rechte an RLX030, einer rekombinanten Version des natürlich vorkommenden menschlichen Peptidhormons Relaxin. RLX030, das stationär über eine 48-stündige Infusion verabreicht wird, steigert nachweislich die Herzleistung sowie die systemische und renale Gefässerweiterung. Deshalb könnten Patienten mit akuter Herzinsuffizienz von einer Behandlung mit RLX030 profitieren.

Die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) prüft RLX030 aufgrund der Ergebnisse der Phase-II-Studien in einem Schnellverfahren. Dieser Status ist Medikamenten vorbehalten, die wichtige medizinische Bedürfnisse erfüllen könnten, für die bisher keine ausreichenden Therapieoptionen verfügbar waren.

An der laufenden Phase-III-Studie RELAX-AHF-1 nehmen Patienten mit akuter Herzinsuffizienz und starker Gefäßverengung teil. „Wir prüfen die Hypothese, dass RLX030 die Symptome dieser Patientengruppe lindert und die Länge stationärer Behandlungen sowie das Risiko künftiger Klinikeinweisungen reduziert“, erklärte Dr. Andrew Zalewski, Leiter einer klinischen Forschungseinheit der Entwicklungsabteilung für Herz-Kreislauf- und Stoffwechsel-Medikamente von Novartis. „Dies ist eine besonders wichtige Patientengruppe. Statistiken deuten darauf hin, dass die Rate wiederholter Klinikaufenthalte steigt, wobei unser Arzneimittelkandidat einer erneuten Klinikeinweisung länger vorbeugt als jede andere Therapie.“

GANZHEITLICHES STUDIENDESIGN

Angesichts der erheblichen Behandlungskosten durch Herzinsuffizienz beriet sich Novartis vor der Konzeption des Studiendesigns eingehend mit Gesundheitsbehörden, Kostenträgern und den Behörden für die

NOVARTIS PROJEKTE 2010 – ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Projekt	Beschreibung	Region	Wert (USD Millionen)	Erreichte Patienten
Malaria/WHO ²	Bereitstellung von <i>Coartem</i> zu Herstellungskosten zur Anwendung im öffentlichen Sektor	Afrika, Asien, Lateinamerika	218	81 309 000
Lepra/WHO ^{3,4}	Eliminierung der Lepra durch kostenlose Abgabe der Medikation an alle Patienten weltweit durch die WHO	Weltweit	5	268 000
Tuberkulose ^{3,4}	Kostenlose Bereitstellung von Arzneimitteln (Fixkombination)	Tansania	2	87 000
Fasziolose ⁵	Kostenlose Bereitstellung von <i>Egaten</i> für Patienten mit Fasziolose	Bolivien, Ägypten, Madagaskar, Jemen	0,2	222 000
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (NFSD) ^{6,7}	Verbesserung der Gesundheit und Lebensqualität armer Menschen in Entwicklungsländern durch Think-Tanks, entwicklungspolitische Aktivitäten und Projektarbeit	Entwicklungsländer	9	3 442 000
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) ⁶	Entdeckung neuartiger Therapien und Präventionsmethoden für die wichtigsten Tropenkrankheiten; Bereitstellung der Entdeckungen des NITD in Endemiegebieten auf nicht gewinnorientierter Basis	Entwicklungsländer	14	–
Novartis Vaccines Institute for Global Health (NVGH) ⁶	Entwicklung wirksamer und erschwinglicher Wirkstoffe gegen vernachlässigte Infektionskrankheiten in Entwicklungsländern	Entwicklungsländer	7	–
Patientenhilfsprogramm USA ³ exkl. <i>Gleevec</i>	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne Versicherungsdeckung für Medikamente	USA	188	100 000
<i>Gleevec</i> Patientenhilfsprogramm USA ^{3,8}	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten in den USA, die sich das Medikament nicht leisten können	USA	131	5 000
Weltweite Patientenhilfsprogramme <i>Glivec</i> / <i>Tasigna</i> ^{3,8,9}	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten ausserhalb der USA, die sich das Medikament nicht leisten können	Weltweit (ohne USA)	923	37 000
Together Rx Access	Teilnahme am Rabattprogramm für Patienten ohne Versicherungsschutz	USA	0,2	3 000
Katastrophenhilfe und andere Spenden	Unterstützung von Hilfsorganisationen	Weltweit	47	–
Total			1 544	85,5 Millionen

¹ Ohne Alcon, Inc.

² Einer vorläufigen Analyse der lokalen Verteilung zufolge erreichten im Jahr 2010 81,3 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* betroffene Patienten. Davon stammen 42,8 Millionen aus Lieferungen, die bis Ende 2009 abgeschlossen wurden, und 38,5 Millionen aus Lieferungen im Jahr 2010. Insgesamt wurden 2010 82,4 Millionen Behandlungseinheiten geliefert. Der Wert dieser Initiative im Jahr 2010 wurde auf der Basis der gelieferten Behandlungseinheiten und des Herstellerabgabepreises für den Privatsektor in Entwicklungsländern mit Malariavorkommen berechnet, abzüglich erhaltener Zahlungen zur Kostendeckung gemäss den Vereinbarungen der öffentlich-privaten Partnerschaft mit der WHO. Novartis hat diese Zahlungen von der WHO, von UNICEF und anderen Versorgungsstellen erhalten. Diese handeln im Auftrag von Regierungen und anderen Institutionen des öffentlichen Sektors von Entwicklungsländern, die berechtigt sind, *Coartem* zum „Not-for-Profit“-Preis zu erhalten.

³ Herstellerabgabepreis für den Privatsektor

⁴ Angaben zu Wert und Anzahl der Patienten basieren auf WHO-Schätzungen

⁵ Herstellungspreis

⁶ Betriebskosten von Novartis

⁷ Anzahl der Patienten bezieht sich auf Begünstigte der Projekte der NFSD und ihrer Partner; dazu zählen Patienten, medizinische Fachkräfte und Mitglieder von Krankenversicherungssystemen. Aufgrund von Veränderungen der Erhebungsmethoden, Berichterstattungszyklen und Empfängergruppen ist die Anzahl der Patienten 2010 nicht mit früheren Jahren vergleichbar.

⁸ Spenden von *Tasigna* in den USA sind Teil des US-Patientenhilfsprogramms.

⁹ Angaben zu Wert und Patienten beinhalten Spenden im Rahmen von Partnerschafts- und Zuzahlungsmodellen.

Bewertung gesundheitsrelevanter Verfahren und Technologien (Medizintechnik-Folgenabschätzung). „Wir verfolgen bei diesen Entwicklungsprogrammen hinsichtlich der Behandlungsergebnisse und des Nutzens für Patienten und Kostenträger einen ganzheitlichen Ansatz“, so Dr. Ameet Nathwani, weltweit verantwortlicher Leiter der Entwicklungseinheit für Herz-Kreislauf- und Stoffwechsel-Medikamente.

Das LCZ696-Programm soll beispielsweise feststellen, ob die Mortalität und die Symptome der Herzinsuffizienz zurückgehen und sich die physische Leistungsfähigkeit verbessert. Untersucht werden aber auch der Rückgang der Krankenhauseinweisungen und die durchschnittliche Dauer der Klinikaufenthalte bzw. der Aufenthalte auf der kardiologischen oder Intensivstation.

„Wir haben die Studien so konzipiert, dass sie uns Daten liefern, die für die Arzneimittel-listen und die Erstattungsentscheidungen von Regierungen, Kostenträgern und Behörden für die Medizintechnik-Folgenabschätzung erforderlich sind“, ergänzte Nathwani. „Die Kostenträger sollen möglichst schnell entscheiden können, ohne weitere Daten anfordern zu müssen, damit die neuen Medikamente den Patienten so bald wie möglich zur Verfügung stehen.“

Novartis hat zudem ein offensives Biomarker-Forschungsprogramm gestartet. „Aufgrund der Fülle der Biomarker-Daten und der weiteren Ergebnisse unserer laufenden Studien verfügen wir über die grösste Biobank über Herzinsuffizienz der Pharmaindustrie“, betonte Zalewski.

Eine weitere neue Initiative von Novartis ist die geplante Einrichtung eines globalen Patientenregisters, das zu einem besseren Verständnis der Epidemiologie der Herzinsuffizienz beitragen soll. „Wir wollen mehr über Krankheitsmuster und Behandlungsstandards erfahren und herausfinden, wie unsere neuen Medikamente am besten in das Gesamtkonzept der gängigen Behandlung eingepasst werden können“, erklärte Zalewski.

FERNÜBERWACHUNG

Novartis untersucht auch Möglichkeiten, die neuen Medikamente gegen Herzinsuffizienz mit einem System zur Fernüberwachung zu kombinieren, das den Gesundheitsversorgern Informationen über die Behandlung liefert. „Unsere Vision ist es, Hochrisikopatienten künftig mit Geräten zur kontinuierlichen Fernüberwachung auszustatten, die Anzeichen einer Destabilisierung frühzeitig erkennbar machen“, fügte Mundel hinzu. „Wird die Medikation rechtzeitig angepasst, lässt sich eine stationäre Behandlung des Patienten unter Umständen vermeiden. Vor allem die Klinikaufenthalte treiben die Behandlungskosten bei Herzinsuffizienz in die Höhe.“ Wenn diese Technologien breite Anwendung finden sollen, ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, den Schutz der Patientendaten sicherzustellen.

Laut Dr. John Cleland, Professor für Kardiologie an der Abteilung für Herz-Kreislauf- und Atemwegsstudien der Universität Hull in Grossbritannien, ist die Fernüberwachung von Herzinsuffizienz-Symptomen ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer personalisierten Patientenversorgung. Eines der grössten Probleme bei der Behandlung der Herzinsuffizienz ist die geringe Therapietreue. Auch die Empfehlungen zu Veränderungen des Lebensstils und der Ernährung werden nur unzureichend befolgt. Laut einem 2010 im *Journal of the American Medical Association* (JAMA) veröffentlichten Artikel werden Medikamente gegen Herzinsuffizienz in schätzungsweise 30 bis 60 Prozent der Fälle nicht regelmässig eingenommen und Empfehlungen zum Lebensstil werden in 50 bis 80 Prozent der Fälle nicht befolgt.

„Wir erwägen die Durchführung klinischer Studienprogramme mit Sensortechnologien, die die Therapietreue bei Herzinsuffizienz überwachen und entsprechende Daten auch an den Patienten weitergeben könnten“, so Zalewski weiter. „Möglicherweise werden wir in Zukunft über Instrumente verfügen, die den Gesundheitsversorgern oder den

Patienten wichtige Daten wie beispielsweise über eine bevorstehende Dekompensation liefern. Sie würden eine rasche Anpassung der Medikation ermöglichen, um einer stationären Behandlung vorzubeugen.“

Cleland befasst sich seit fast zehn Jahren mit Fernüberwachungssystemen. „Ich bin sicher, in der Fernüberwachung liegt für die meisten Menschen mit chronischen Krankheiten der Schlüssel zu einer kostengünstigen Verbesserung der Versorgung. Das gilt besonders für Krankheiten wie die Herzinsuffizienz, deren monatliche Behandlungskosten hoch sind“, ergänzte er.

„Fernüberwachungssysteme tragen massgeblich dazu bei, die Sterblichkeitsrate von Patienten zu verringern, die nach einer vorübergehenden Verschlechterung ihrer Herzinsuffizienz wieder aus dem Krankenhaus entlassen werden. Vieles deutet darauf hin, dass dies an einer besseren Versorgung der Patienten liegt und insbesondere an einer besseren Anpassung von Behandlung und Dosierung. Die künftigen Systeme werden so professionell sein, dass sie bei der Entscheidungsfindung helfen und mit der elektronischen Krankenakte des Patienten vernetzt sein werden.“

Cleland ist davon überzeugt, dass die Fernüberwachung die Therapietreue verbessern kann, indem sie die Patienten aktiv in die Behandlung einbindet. In einem gemeinsamen Leitartikel im *JAMA* sprachen sich Cleland und Prof. Dr. Inger Ekman von der Universität Göteborg in Schweden für eine stärkere Einbindung der Patienten aus: „Letztlich sind die Patienten unser grösster Bestand an medizinischen Pflegekräften. Wenn wir die Qualität der Gesundheitsversorgung bei chronischen Krankheiten aufrechterhalten, wenn nicht gar verbessern wollen, müssen wir den Patienten das erforderliche Wissen, Vertrauen und Rüstzeug an die Hand geben, damit sie effektiv und zuverlässig an ihrer eigenen Gesundheitsversorgung mitwirken können.“

ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2010 SOWIE ZIELE FÜR 2011

EINBEZUG VON STAKEHOLDERN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Verstärkte Einbindung von Patientengruppen in Bereichen, die für Novartis strategisch wichtig sind: multiple Sklerose (MS), chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD). Unterstützung von Patientenführern bei der Definition der Krankheitsbelastung. Beiträge zur Verbesserung der Behandlungsergebnisse. Ausdehnung des Corporate-Citizenship-Dialogs mit Stakeholdern.	Abschluss der MS-Umfrage bei bestimmten medizinischen Fachkräften. Veröffentlichung der Ergebnisse auf Tagungen von NGOs, um auf die erhebliche Belastung für Patienten und Pflegekräfte hinzuweisen. Einführung von COPD Uncovered gemeinsam mit globalen Patienten-, Pflege- und Akademikergruppen. Diese weltweite Initiative bietet Einblick in die Belastung durch COPD bei jungen, aktiven und berufstätigen Patienten. Dialog mit EU-Institutionen, NGOs, der WHO, Investoren und anderen nationalen und internationalen Stakeholdern zu Fragen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Mitwirkung an der Fertigstellung und Einführung des GRI-NGO-Reporting-Tools.	Verstärkte Einbindung von Patientengruppen in Therapiebereichen, die für Novartis strategisch wichtig sind (MS, COPD, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Gicht). Unterstützung von Patientenführern bei der Definition der Krankheitsbelastung. Beiträge zur Verbesserung der Behandlungsergebnisse. Mitarbeit an wichtigen globalen Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit.

ZUGANG ZU ARZNEIMITTELN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Die Einführung von <i>Coartem</i> Dispersible wird fortgesetzt. Abschluss der ersten Phase der ersten Lieferungen von <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible im Rahmen der Affordable Medicines Facility – Malaria (AMFm) zur Versorgung bedürftiger Malariapatienten. Ausdehnung der „Arogya Parivar“-Initiative in Indien auf 50 Millionen Menschen und Einleitung vergleichbarer Programme in China und Afrika südlich der Sahara.	<i>Coartem</i> Dispersible ist mittlerweile in 32 Ländern eingeführt – gegenüber 18 Ländern im Jahr 2009. 2010 wurden 30 Millionen Behandlungseinheiten von <i>Coartem</i> Dispersible geliefert. Damit entfielen 84% der <i>Coartem</i> Behandlungseinheiten für Kinder mit einem Körpergewicht von 5–25 kg auf die neue Formulierung. Abschluss der ersten Lieferungen von <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible im Rahmen der AMFm an Nigeria. Die „Arogya Parivar“-Initiative wurde erweitert, um 42 Millionen bedürftigen Menschen in indischen Dörfern Zugang zu Gesundheitsaufklärung und -produkten zu verschaffen. In China wurde ein ähnliches Programm eingeleitet, 2011 wird ein Pilotprogramm in Kenia folgen.	Abschluss der Einführung von <i>Coartem</i> Dispersible im öffentlichen Sektor. Einführung von <i>Coartem</i> und <i>Coartem</i> Dispersible im Rahmen der ersten Phase der AMFm. Erweiterung des „Arogya Parivar“-Portfolios um vier zusätzliche Produkte, die zwei therapeutische Bereiche abdecken.

NOVARTIS INSTITUTE FOR TROPICAL DISEASES

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Fortsetzung der Erforschung von Entwicklungskandidaten im Dengue- und Malariabereich. Auswahl von Arzneimittelkandidaten gegen mehrfach- und weitgehend resistente Tuberkulose (TB)-Bakterienstämme.	Beginn klinischer Studien mit NITD609, einem neuen Arzneimittelkandidaten gegen Malaria mit einem neuartigen Wirkmechanismus. Auswahl eines potenziellen Prophylaktikums als zweiten Malariawirkstoff für Proof-of-Concept-Studien. Ausbau der Pipeline für Medikamente gegen Denguefieber und Tuberkulose.	Proof-of-Concept-Studien mit NITD609. Beginn klinischer Studien mit dem zweiten Wirkstoff. Aufnahme von Wirkstoffen gegen Denguefieber oder Tuberkulose in Anfangsstadium der Pipeline.

NOVARTIS VACCINES INSTITUTE FOR GLOBAL HEALTH

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Beginn der Phasen I und II der Studien für einen Impfstoff gegen Typhus in Europa und Indien. Lancierung der Pilotproduktion des Impfstoffes gegen Paratyphus. Prozessentwicklung für die Produktion von Impfstoffen gegen nicht typhöse Salmonellen und Shigellen.	Abschluss der Phase I mit dem Konjugatimpfstoff Vi-CRM ₁₉₇ gegen <i>Salmonella typhi</i> . Beginn einer globalen Phase-II-Studie zur Bewertung des klinischen Profils (Sicherheit und Immunogenität) von Vi-CRM ₁₉₇ bei verschiedenen Altersgruppen in Indien und Pakistan. Fortsetzung der Projekte zu nicht typhösen Salmonellen und Shigellen sowie zu Meningitis in Afrika.	Abschluss der Phase-II-Studie zur Dosisfindung für Vi-CRM ₁₉₇ und substantielle Fortschritte bei Impfstoffen gegen Paratyphus A und Shigellen.



MITARBEITENDEN UND GEMEINSCHAFTEN VERPFLICHTET

Novartis Produkte dienen weltweit der Behandlung und dem Schutz von Patienten mit unterschiedlichster Herkunft und individuellen Bedürfnissen. Novartis verfolgt das Ziel, diese Vielfalt in ihrer Belegschaft weltweit widerzuspiegeln. Deshalb bietet das Unternehmen berufliche Mobilität quer durch alle Geschäftsbereiche, Gesundheitsförderungsprogramme für alle Mitarbeitenden sowie eine hochmoderne Arbeitsumgebung, die Innovationskultur, wissenschaftliches Arbeiten und Kooperation fördert.

Novartis verfolgt das Ziel, hoch talentierte Mitarbeitende für das Unternehmen zu gewinnen, zu fördern und zu halten – Menschen unterschiedlichster Herkunft, die damit repräsentativ sind für die Gesellschaften, in denen Novartis weltweit tätig ist. Die rund 100 000 Mitarbeitenden von Novartis gehören mehr als 140 verschiedenen Nationalitäten an. Die Corporate Executive Group von Novartis – bestehend aus den 350 ranghöchsten Führungskräften des Unternehmens – setzt sich aus 31 Nationalitäten zusammen. Im Aussendienst sind 116 Nationalitäten vertreten, in der Entwicklung und bei Medical Affairs jeweils 104, in der Produktion 84 und in der Forschung 61.

Die Mitarbeitenden von Novartis arbeiten in einer von ethischen Grundsätzen geprägten, leistungsorientierten Unternehmenskultur, die Chancen zur persönlichen und beruflichen Entfaltung bietet. Das Leistungs- und Vergütungssystem von Novartis stellt sicher, dass Leistungen anerkannt und die berufliche Entwicklung gefördert und unterstützt werden.

Für eine faire Leistungsbeurteilung jedes Einzelnen werden nicht nur die erreichten Ziele, sondern auch die Einhaltung der Novartis Werte und Verhaltensweisen herangezogen. Wir erwarten von unseren Mitarbeitenden einen respektvollen Umgang miteinander und dulden keinerlei Form von Belästigung oder Diskriminierung. Novartis unterstützt die Einhaltung dieser zentralen Werte mit wirkungsvollen Umsetzungspro-

grammen. Doch damit ist es nicht getan. Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeitende sich ständig darum bemühen, eine integrative Kultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten, kann Novartis erfolgreich auf die sich verändernden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften weltweit eingehen.

FÖRDERUNG KÜNFTIGER TALENTE

Vielfalt und Chancengleichheit sind Eckpfeiler der Kultur von Novartis. Der 2006 von Novartis geschaffene externe Diversity and Inclusion Advisory Council bietet dem Unternehmen strategische Orientierung und Beratung. Er leistet damit einen massgebenden positiven Beitrag zum Erreichen der Geschäftsziele und zur Kultur des Unternehmens.

Eine weitere Dimension von Vielfalt und Chancengleichheit betrifft das weltweite Engagement von Novartis, auf bisher unerfüllte medizinische Bedürfnisse einzugehen – einschliesslich seltener und „vernachlässigter“ Krankheiten. Durch die Ansiedlung wissenschaftlicher und klinischer Ressourcen in Entwicklungs- und Schwellenländern will Novartis die Entwicklung von Medikamenten und Impfstoffen gegen Krankheiten, die in diesen Regionen vorherrschen, vorantreiben.

„Der demografische Wandel und ein besseres Verständnis der biologischen Ursachen, die in verschiedenen Teilen der Welt für unterschiedliche Krankheitsdispositionen sorgen, stellen uns hinsichtlich der medizinischen Bedürfnisse vor immer neue Herausforderungen“, erklärte Dr. Brigitta Tadmor, welt-

weit verantwortliche Leiterin des Bereichs Diversity and Inclusion and Health Policy bei den Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR). Im Forschungszentrum in Schanghai, China, befassen sich Wissenschaftler der NIBR beispielsweise mit Leberkarzinomen und sammeln dabei gleichzeitig Know-how im Bereich anderer Lebererkrankungen, die in Asien auftreten. Viele chinesische Wissenschaftler, die im NIBR-Zentrum in Schanghai arbeiten, absolvierten eine Ausbildung in Europa oder den Vereinigten Staaten und kehrten dann nach China zurück.

„Wir nutzen bestehende Praktika- und Stipendienprogramme, um mit Universitäten in Entwicklungsländern zusammenzuarbeiten und auch in denjenigen Teilen der Welt unterschiedlichste Nachwuchskräfte zu fördern, in denen Novartis noch nicht lange aktiv ist“, ergänzte Tadmor.

Beispielhaft dafür ist ein Zertifizierungsprogramm im Bereich der Vakzinologie, das auf die Anforderungen von Ärzten in Entwicklungsländern zugeschnitten ist. Das Programm beginnt mit einer einjährigen akademischen Ausbildung an der Universität Siena, Italien, sowie an den Standorten von Novartis in Siena. Daran schliesst sich im zweiten Jahr ein Praktikum in der klinischen Entwicklung an – entweder beim Novartis Vaccines Institute for Global Health oder bei der Division Vaccines and Diagnostics in Siena.

In Zusammenarbeit mit den medizinischen Hochschulen Südafrikas gewährt

Novartis Stipendien für Studenten des Master-Studiengangs der klinischen Epidemiologie an der Universität Stellenbosch. Wissenschaftler von Novartis leiten dort einen Kurs über Medikamentenentwicklung.

Im Rahmen eines Austauschprogramms mit der Kenyatta Universität in Nairobi, Kenia, veranstalten die NIBR Schulungen über Forschungsmethoden, Laborsicherheit und Datenverarbeitung. Die Initiative unterstützt die Materialspenden der gemeinnützigen Organisation Seeding Labs mit Sitz in Cambridge, Massachusetts. Seeding Labs stellt innerhalb der globalen Wissenschaftsgemeinschaft preisgünstige gebrauchte Laborgeräte zur Verfügung, um die Forschung in Entwicklungsländern zu fördern.

Studenten der Tertiary School in Business Administration (TSIBA), einer Wirtschaftshochschule in Kapstadt, Südafrika, erhalten im Rahmen von Praktika die Gelegenheit, zehn Wochen im Marketing sowie in allgemeinen Unternehmensfunktionen am Hauptsitz von Novartis in Basel, Schweiz, zu arbeiten.

UMFASSENDE PROGRAMME

Das Executive Female Leadership Program der Division Pharmaceuticals etwa unterstützt vielversprechende Mitarbeiterinnen

durch Mentoring, Sponsoring und individuelle Entwicklungsplanung. Das zwölfmonatige Programm fördert die Interaktion mit Mitgliedern der obersten Führungsebene des Konzerns und beinhaltet die Teilnahme an geschäftsentscheidenden Projekten.

Mentoring- und Sponsoringprogramme sind ein wichtiges Instrument zur Förderung des Wissenstransfers zwischen Mitgliedern der obersten Führungsebene und Führungskräften mit hohem Weiterentwicklungspotenzial. Seit wenigen Jahren führt Novartis zudem beschleunigte Weiterentwicklungsprogramme durch, um die Vielfalt innerhalb der obersten Führungsebene der Konzerngesellschaften zu fördern.

Im Rahmen der Beilegung einer Sammelklage (weitere Informationen siehe Seite 238) und im Einklang mit ihrer Philosophie, eine vielfältige und integrierende Belegschaft zu fördern, implementiert eine unserer US-Tochtergesellschaften, die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), umfassende Massnahmenprogramme, um eine faire Behandlung aller Mitarbeitenden ihres Aussendienstes sicherzustellen. Im Rahmen dieser Massnahmen wird die NPC viele ihrer bestehenden Verpflichtungen gegenüber allen Mitarbeitenden optimieren und zu-

sätzliche Programme und Initiativen umsetzen, um ihren Einsatz für ein von Vielfalt und Chancengleichheit geprägtes Arbeitsumfeld zu verstärken.

NOVARTIS CAMPUS

Der Umbau des Hauptsitzes von Novartis in Basel, Schweiz, von einem Chemiekomplex mit alternden Bürogebäuden zu einem modernen Zentrum für Forschung, Entwicklung und Management, veränderte auch die Arbeitsweisen des Unternehmens.

Der italienische Stadtplaner Vittorio Lampugnani entwarf den Masterplan für den neuen Unternehmenscampus. Die individuelle Architektur der fast 20 neuen Gebäude des Plans ist geprägt durch eine hochkarätige Auswahl internationaler Architekten und spiegelt die Vision des Campus wider.

Dr. Daniel Vasella, Präsident des Verwaltungsrats von Novartis, sah in der Umgestaltung des Firmengeländes ein Mittel, das gesamte soziale Gefüge des Unternehmens zu reorganisieren und die Kommunikation unter den Mitarbeitenden zu verbessern. Die Büroetagen wurden bis ins kleinste Detail darauf ausgelegt, die interdisziplinäre Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen zu fördern.

MITARBEITENDE NACH REGIONEN UND SEGMENTEN PER 31. DEZEMBER¹

	USA		Kanada und Lateinamerika		Europa		Asien/Afrika/Australasien		Total	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Pharmaceuticals	13 134	13 504	4 390	4 351	25 959	25 073	14 941	13 382	58 424	56 310
Vaccines and Diagnostics	1 394	1 322	83	64	3 604	3 792	313	238	5 394	5 416
Sandoz	1 349	1 222	2 427	2 597	15 308	15 286	4 452	4 318	23 536	23 423
Consumer Health	3 606	3 687	1 470	1 423	4 936	4 735	3 124	2 694	13 136	12 539
Alcon, Inc.	7 300		1 300		5 200		2 900		16 700	
Forschung Corporate und gemeinsam genutzte Dienstleistungen	687	677	23	22	584	564	149	159	1 443	1 422
Corporate	117	113	21	20	599	544	48	47	785	724
Total Novartis einschliesslich Alcon, Inc.	27 587	20 525	9 714	8 477	56 190	49 994	25 927	20 838	119 418	99 834

¹ Vollzeitstellenäquivalente

Zu Beginn der Bauphase standen Bürogebäude nach dem Multi-Space-Konzept im Mittelpunkt. Diese multifunktionalen Bürolandschaften bieten den Mitarbeitenden eine Kombination individueller, gemeinsamer, offener und geschlossener Arbeitsbereiche. Der britische Architekt David Chipperfield entwarf einen Gebäudeprototyp und übertrug dabei die Open-Space-/Multi-Space-Gestaltung auch auf Forschungs- und Entwicklungslabors.

Doch das ist nur der Anfang: Der Campus in Basel dient als Vorreiter, um die Campus-Vision auf andere Orte in der Welt zu übertragen. In Schanghai, China, sind vier neue Büro- und zwei Laborgebäude geplant bzw. im Bau, die alle nach dem neuen Multi-Space-Konzept entworfen sind.

Die Leitung der Onkologie-Geschäftseinheit wird in neue Multi-Space-Bürogebäude am Hauptsitz der Division Pharmaceuticals in den USA in East Hanover, New Jersey, umziehen. Für den globalen Hauptsitz der NIBR in Cambridge, Massachusetts, sind neue Laborgebäude geplant.

REKRUTIERUNGSTRUMENT

Novartis geht davon aus, dass sich der neue Basler Campus als wirksames Rekrutierungsinstrument erweisen wird. „Als innovationsorientiertes Unternehmen konkurrieren wir um hoch qualifizierte Wissenschaftler und Führungskräfte, denen die Türen in aller Welt offen stehen“, erläuterte Dr. Bernard Äbischer, Leiter Planung und Bau der Novartis Campus-Anlagen.

„Wir müssen unsere Standorte auch für potenzielle Mitarbeitende attraktiv gestalten. Wir sind davon überzeugt, dass wir durch die Schaffung dieser besonderen, kommunikativen Atmosphäre auf dem Campus nicht nur neue Mitarbeitende anziehen, sondern auch an das Unternehmen binden werden.“

Die Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, Beruf und Privatleben besser in Einklang zu bringen, ist ein weiteres zentrales Anliegen des Campus-Projekts am Hauptsitz von

Novartis. Da es auf dem Basler Campus eine Post, eine Apotheke und sogar ein Lebensmittelgeschäft gibt, sind die Mitarbeitenden von Ladenöffnungszeiten unabhängig und von täglichem Einkaufsstress befreit.

„Immer öfter treffen sich Mitarbeitende auf dem Campus mit Familienmitgliedern zum Mittagessen. Vor ein paar Jahren war das noch unmöglich, heute wird es gefördert“, fügte Äbischer hinzu. „Die gut besuchten neuen Restaurants auf dem Campus sind wahre Anziehungspunkte. Dort treffen Mitarbeitende auf Kollegen, die ihnen sonst selten begegnen. Wir sind zuversichtlich, dass die Gelegenheit zum informellen Gespräch – ausserhalb von geplanten Besprechungen – dem Austausch von Ideen zugutekommt, die Entscheidungsfindung beschleunigt und letztlich dazu beiträgt, die Qualität unserer Produkte zu verbessern.“

BERUFLICHE MOBILITÄT

Im Rahmen ihrer beruflichen Entwicklung sammeln Führungskräfte bei Novartis heute neben internationaler Erfahrung auch Praxis in den verschiedenen Divisionen. Chief Executive Officer Joseph Jimenez ist hierfür ein hervorragendes Beispiel. Jimenez kam 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis, leitete daraufhin die Division Pharmaceuticals und wurde 2010 zum CEO berufen. Sowohl Dr. Andrin Oswald, Leiter der Division Vaccines and Diagnostics, als auch Jeff George, Leiter der Division Sandoz, waren vor ihrer aktuellen Position in der Division Pharmaceuticals tätig.

Die hohe Mobilität der Führungskräfte ist kein Zufall. Seit 2009 führt die Geschäftsleitung von Novartis eine jährliche Organisations- und Nachwuchsbeurteilung durch, bei der die Leistungen und die Weiterentwicklungspläne weltweit divisionsübergreifend geprüft werden. „Es ist ganz klar unser Ziel, den Wechsel zwischen den Divisionen zu fördern und umzusetzen“, so Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger, Leiter Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Um Gesundheit und Wohlergehen der Mitarbeitenden zu schützen, unterhält Novartis ein weltweites Programm zur Gesundheitsförderung, das einen gesunden Lebensstil und Gesundheitsvorsorge propagiert. Das Programm umfasst folgende fünf Schwerpunkte: Rauchentwöhnung, Impfungen, Gewichtsmanagement sowie Bluthochdruck- und Krebsprävention.

Das erst kürzlich eingeführte Programm zum Gewichtsmanagement soll das Bewusstsein für eine gesunde Ernährung und körperliche Betätigung fördern. An vielen Standorten von Novartis in der Welt herrschte bereits Rauchverbot. Ab dem 1. Januar 2011 wird das Rauchverbot in Übereinstimmung mit den lokalen gesetzlichen Bestimmungen jedoch weltweit in allen Konzerngesellschaften umgesetzt. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass ein striktes Rauchverbot die Zahl der Raucher um ca. zehn Prozent verringert. Bei Ausnahmeregelungen sinkt die Zahl der Raucher dagegen nur um vier Prozent.



VERPFLICHTUNG GEGENÜBER MITARBEITENDEN UND GEMEINSCHAFTEN: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2010 SOWIE ZIELE FÜR 2011

EXISTENZSICHERNDE LÖHNE

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Fortlaufende jährliche Aktualisierung der existenzsichernden Lohnniveaus und Anpassung der Gehälter, die unter diesen Niveaus liegen.	Abschluss der Lohnniveau-Überprüfung. Weltweit wurden 24 Fälle identifiziert, bei denen eine Gehaltsanpassung auf das existenzsichernde Lohnniveau erforderlich war.	Fortlaufende Umsetzung der etablierten Prozesse zur jährlichen Untersuchung der existenzsichernden Lohnniveaus und zur Anpassung der Gehälter, die unter diesen Niveaus liegen.

GLOBALE MITARBEITERUMFRAGE

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Anhaltende Umsetzung nachfassender Massnahmen auf Konzern-, Divisions- und lokaler Ebene, um die Motivation und Bindung der Mitarbeitenden weiter zu verbessern.	Auswertung der Ergebnisse der globalen Mitarbeiterumfrage und Korrelation der Mitarbeiterbindung mit Integrität und sozialer Verantwortung, oberster Führung sowie Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten. Identifikation von Schwerpunkten durch die Geschäftseinheiten, Divisionen und Länder auf Basis der Umfragedaten von 2009 und Einleitung gezielter Massnahmen zur Stärkung dieser Bereiche und zur Verbesserung der Motivation und Bindung aller Mitarbeitenden.	Durchführung der globalen Mitarbeiterumfrage im März 2011 und Kommunikation der Ergebnisse. Identifikation von Schwerpunkten auf Basis der Antworten der Mitarbeitenden, Entwicklung von Massnahmenplänen und Beginn der Umsetzung auf globaler, lokaler und funktionaler Ebene.

VIelfALT UND CHANCENGLEICHHEIT (D&I)

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Entwicklung von Massnahmenplänen im Bereich Vielfalt und Chancengleichheit (D&I) auf Basis der Ergebnisse der globalen Mitarbeiterumfrage. Festlegen von D&I-Zielen auf Konzern- und Divisionsebene. Definieren von Inclusive-Leadership-Messgrössen, die mit dem Performance-Management-Prozess verknüpft sind. Entwerfen interner und externer Personalstrategien zur weiteren Verbesserung der Vielfalt.	Ausarbeitung und Umsetzung zweckgerichteter Geschäftspraktiken in einigen Marketing- und Verkaufsteams. Erweiterung des Pools an talentierten weiblichen Mitarbeitenden in den Konzerngesellschaften durch Auswahl und Förderung von Mitarbeiterinnen mit hohem Potenzial im Rahmen des systematischen jährlichen Talentbeurteilungsprozesses. Entwicklung eines Executive Female Leadership Development Program. Gewährleistung von Konsistenz mittels Implementierung der Life-Work Integration Policy für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit. Fokussierung des D&I-Netzwerks zur Entwicklung einer umfassenden, globalen Strategie. Gründung eines D&I-Büros und eines Expertenbeirats (D&I Council) innerhalb der Novartis Institutes for BioMedical Research.	Fortsetzung des Engagements des Unternehmens für D&I-Belange auf gleichbleibend hohem Niveau. Optimierung der D&I Scorecards (Bewertungssysteme) auf Divisionsebene und weitere Umsetzung der konzernweiten D&I-Strategiemassnahmen gemäss Vorgaben.

ERKRANKUNGS- UND UNFALLRATE (LTIR)

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Senkung der LTIR auf 0,20	0,18	LTIR ≤ 0,18

TOTAL RECORDABLE CASE RATE (TRCR)

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Jährliche Verbesserung um 10% bei Gewährleistung einheitlicher Messgrössen im gesamten Konzern	0,84	Senkung der TRCR um 5% gegenüber dem Niveau von 2010



DEM UMWELTSCHUTZ VERPFLICHTET

Novartis verpflichtet sich zu ökologischer Nachhaltigkeit gemäss den Vorgaben der Umweltschutzstrategie des UN Global Compact. Wir setzen uns dafür ein, Umweltbelastungen während des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte zu minimieren und unseren Gesamtenergieverbrauch zu senken. Die Natur ist eine wichtige Rohstoffquelle für neue Medikamente. Deshalb ist der Erhalt der Artenvielfalt auch für unsere Suche nach neuen Therapien von entscheidender Bedeutung.

Im Jahr 2010 präsentierte der Global Compact der Vereinten Nationen eine neue Umweltschutzstrategie für das 21. Jahrhundert. In den vergangenen Jahren wurden mit dem Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen grosse Fortschritte erzielt. Dennoch nehmen Ausmass und Komplexität der Umweltprobleme zu. Dies wird in der neuen Umweltschutzstrategie berücksichtigt. Deshalb ist in den kommenden Jahren und Jahrzehnten ein noch höheres Mass an Umweltverantwortung gefordert.

Keith Saveal, Leiter Corporate Health, Safety, Environment und Business Continuity Management bei Novartis, war als Mitglied der Global-Compact-Arbeitsgruppe an der Entwicklung der neuen Strategie beteiligt. Eine führende Rolle im Umweltmanagement, so betont er, müsse auf einer Vision, auf Messungen und der Offenlegung von Daten beruhen.

„Ziel der Strategie von Novartis ist es, alle Bereiche des Umweltschutzes zu berücksichtigen und sowohl ressourcenschonend wie auch emissionsarm zu wirtschaften. Hieraus leiten sich spezifische Ziele und Massnahmen ab“, erläuterte Saveal. „Nur wer Messungen vornimmt, kennt die Fakten und kann entsprechende Massnahmen ergreifen. Sind diese Messsysteme einmal eingeführt, kann man sich in den entscheidenden Bereichen ehrgeizige Verbesserungsziele setzen.“

„Ebenso wichtig ist es, künftigen Entwicklungen vorzugreifen“, so Saveal. „Vor 25 Jahren hat kaum jemand damit gerechnet,

dass CO₂-Emissionen eines Tages eine derartige Bedeutung erlangen würden. Es stellt sich also die Frage, welche Themen in 25 Jahren oberste Priorität haben werden. Die aquatische Umwelt könnte ein solches Thema sein. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Nanotechnologie. Sie könnte dazu beitragen, die Medikamentenverabreichung zu verbessern. Da es jedoch Bedenken hinsichtlich der Toxizität und der Beständigkeit der Materialien gibt, beschränkt Novartis die Entwicklung gegenwärtig auf den Einsatz biologisch abbaubarer Nanopartikel.“

ÖKOBILANZEN

Novartis hat bestimmte Herausforderungen, die in der Umweltschutzstrategie des Global Compact aufgeführt sind – wie beispielsweise die Lebenszyklusanalyse der Umweltauswirkungen von Produkten –, bereits in Angriff genommen. Dem Global Compact zufolge muss in die Bewertung der Umweltauswirkungen von Produkten sowohl deren Verwendung als auch deren Herstellung einfließen: „Für die umfassende Ökobilanz eines Produktes müssen dessen Auswirkungen ‚von der Wiege bis zur Bahre‘ berücksichtigt werden.“

Entsprechend komplex ist oft die Analyse dieser Daten. Der Lebenszyklus eines verschreibungspflichtigen Medikaments beginnt mit der Produktion der Rohstoffe und Zwischenprodukte durch Zulieferer. Darauf folgen die mehrstufige chemische Verarbeitung in den Produktionsanlagen von Novartis

und die pharmazeutische Formulierung sowie die Verpackung an zahlreichen Standorten in aller Welt, die Teil der globalen Lieferkette sind.

Eine Lebenszyklusanalyse von *Diovan*, dem verkaufsstärksten verschreibungspflichtigen Medikament von Novartis, ergab pro durchschnittliche Jahresdosis einen Gesamt-CO₂-Effekt von etwa zehn Kilogramm CO₂-Äquivalent. Das entspricht ungefähr den Auswirkungen einer Fahrt über 35 Kilometer in einem Mittelklasse-Pkw. Laut der Analyse stammen 60 Prozent der Kohlendioxidbilanz von *Diovan* aus der Produktion von Rohstoffen, Zwischenprodukten und Lösungsmitteln in der vorgelagerten Lieferkette. Dominierende Faktoren in der Kohlendioxidbilanz waren der Brennstoff- und Stromverbrauch der internen chemischen Prozesse.

Neben der Kohlendioxidproduktion und dem Materialverbrauch, die in der Lieferkette am stärksten zu Buche schlagen, rücken auch die direkten Umweltauswirkungen pharmazeutischer Produkte zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses. Alle wichtigen Produkte von Novartis wurden umfassend auf ihre möglichen Langzeitfolgen für die Umwelt untersucht. Dank zunehmender wissenschaftlicher Erkenntnisse überwachen und bewerten wir unsere laufenden Aktivitäten jedoch kontinuierlich. Darüber hinaus unterstützen wir aktiv die Bemühungen von Behörden und anderen Interessenvertretern, effizientere Verfahren für das Risikomanagement und die Abwasseraufbereitung zu entwickeln.

VERKEHRSSICHERHEIT

Jahr für Jahr legen die Mitarbeitenden von Novartis geschäftlich Millionen von Kilometern zurück. Das Fahren auf öffentlichen Strassen zählt zu den unfallträchtigsten beruflichen Tätigkeiten überhaupt. Wir bedauern zutiefst, dass 2010 zwei Aussendienstmitarbeitende von Novartis bei Verkehrsunfällen ums Leben kamen. Unser Mitgefühl gilt ihren Angehörigen.

Im Rahmen von Verkehrssicherheitsprogrammen erhalten unsere Mitarbeitenden eine Einführung in defensives und umweltfreundliches Fahren, gegebenenfalls in das Fahren bei Regen und Schnee sowie in Wartungsmassnahmen. Entsprechende Auffrischkurse sind für die Mitarbeitenden obligatorisch. Die Linienvorgesetzten sind gehalten, ihre Mitarbeitenden in adäquatem Fahrverhalten zu unterweisen. Die Fahrleistung fliesst in die jährliche Leistungsbeurteilung ein.

Novartis überwacht konzernweit vier Kennzahlen zur Fahrsicherheit: die Anzahl der Unfälle mit und ohne Arbeitsausfall, die Anzahl der Unfälle mit Personenschaden pro Million gefahrener Kilometer und die Anzahl der Unfälle mit Fahrzeugschaden pro Million gefahrener Kilometer.

Parallel dazu hat Novartis globale Massnahmen zur Senkung der CO₂-Emissionen der Fahrzeugflotte eingeleitet und als erstes Ziel eine Verringerung um zehn Prozent festgelegt. Im Jahr 2010 wurden die CO₂-Emissionen der Aussendienstfahrzeuge um 14 Prozent gesenkt und dieses Konzernziel damit übertroffen. In Deutschland konnten die CO₂-Emissionen seit 2008 um 13 Prozent gesenkt werden, nachdem 85 Prozent des deutschen Aussendienstes auf schadstoffärmere Fahrzeuge umgestiegen waren.

Auch in den USA wurde das anfängliche Ziel übertroffen und die CO₂-Emissionen wurden um 18 Prozent gesenkt. Durch den Kauf von Hybrid- und anderen brennstoffsparenden Fahrzeugen konnte die Brennstoffeffizienz der Fahrzeugflotte in den USA seit 2006 um 40 Prozent gesteigert werden.

ENERGIEEFFIZIENZ

Um den Energieverbrauch zu senken, steigert Novartis die Energieeffizienz ihrer Betriebsabläufe, weicht – wo wirtschaftlich sinnvoll – auf erneuerbare Energien aus und setzt ergänzend zu internen Initiativen auf CO₂-Kompensationsprojekte.

Die Geschäftsleitung von Novartis setzte 2005 ein konkretes Ziel für den gesamten Konzern, um die Treibhausgasemissionen freiwillig gemäss dem Kyoto-Protokoll zu reduzieren. Das Unternehmen verpflichtete sich damit freiwillig, die Treibhausgasemissionen bis 2012 um rund 30 Prozent gegenüber 2005 zu senken. Novartis ist auf dem besten Weg, dieses Ziel zu erreichen: In den vergangenen fünf Jahren wurde die Energieeffizienz um 26 Prozent gesteigert. Damit wurde fast das Doppelte des 2005 festgelegten ursprünglichen Ziels erreicht.

Der grösste Verursacher von Treibhausgasemissionen bei Novartis ist die zugekaufte Energie, überwiegend in Form von Elektrizität. Die Treibhausgasemissionen aus zugekaufter Energie wurden folglich ebenfalls in die Klimaziele von Novartis aufgenommen. Im Jahr 2010 wurde eine 15-prozentige Senkung der gesamten Treibhausgasemissionen (einschliesslich CO₂-Kompensation) bis 2015 als neues Ziel festgelegt. Bis 2020 wird das Ziel auf 20 Prozent erhöht.

Die Energieeffizienz der europäischen Werke wurde seit 2005 erheblich verbessert. Damit erfüllt Novartis die Anforderungen des Emissionshandelssystems der EU. „Wenn es uns nicht gelungen wäre, die Energieeffizienz zu steigern, hätten wir in der EU Emissionsrechte ankaufen müssen“, erklärte Saveal. „Wir wurden nicht nur vom Rechteankauf befreit, sondern verfügen sogar über einen Bonus, der sich auf die nächsten Jahre übertragen lässt.“

Im Zuge der freiwilligen Verpflichtung zum Kyoto-Protokoll beteiligt sich Novartis an CO₂-Kompensations-Projekten in Argentinien und Mali. „Die beiden Projekte reichen aus, um die Kyoto-Verpflichtung für 2012 zu erfüllen“,

ergänzte Saveal. „Es gibt zwar nach wie vor kein Nachfolgeabkommen für das Kyoto-Protokoll. Dennoch haben wir beschlossen, weitere Projekte zu beginnen, um die voraussichtlich geforderte Senkung der Treibhausgasemissionen zu erreichen.“

Das jüngste dieser Projekte zur CO₂-Kompensation gab Novartis 2010 bekannt: Es handelt sich um die Wiederaufforstung einer schätzungsweise 3 800 Hektar grossen Fläche in der chinesischen Provinz Sichuan. Das Sichuan Carbon, Community and Biodiversity Project wird in Partnerschaft mit der chinesischen Niederlassung von The Nature Conservancy, einer führenden globalen Naturschutzorganisation, und der ebenfalls beteiligten chinesischen Nichtregierungsorganisation Shan Shui durchgeführt. The Nature Conservancy verfügt über konkrete Erfahrungen in der Umsetzung von CO₂-Kompensations-Projekten in China, die gemäss dem Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaveränderungen registriert sind. Shan Shui übernimmt die Einbindung und Entwicklung der Gemeinden vor Ort. Novartis und die Partner des Projekts arbeiten eng mit den nationalen, regionalen und lokalen Forstbehörden zusammen.

Im Rahmen des Projekts sollen in der Bergregion im Südosten der Provinz Sichuan in und im Umkreis von Naturschutzgebieten rund fünf Millionen Bäume gepflanzt werden. „Die Gebiete, um die es geht, befinden sich in entlegenen Bergregionen“, so Saveal. „Sie wurden vor vielen Jahren gerodet. Berghänge sind besonders erosionsgefährdet. Ihre Wiederaufforstung schützt vor möglichen Erdbeben, fördert die Artenvielfalt und erhält oder schafft Lebensraum für bedrohte Tierarten.“ Zur Region des Sichuan-Projekts gehören ökologisch sensible Gebiete, die Lebensraum des Riesenpandas sind.

ARTENVIELFALT

Das Jahr 2010 wurde von den Vereinten Nationen zum Internationalen Jahr der Biodiversität erklärt.

Die biologischen Ressourcen unseres Planeten sind für die ökonomische und soziale Entwicklung sowie für zahlreiche Branchen elementar – vom Tourismus über die Landwirtschaft bis hin zur Kosmetik- und Pharmaindustrie. Dennoch, so warnen die Vereinten Nationen, war die Gefährdung der Arten und Ökosysteme nie grösser als heute. Das durch den Menschen verursachte Artensterben schreitet bedrohlich schnell voran.

Mehr als 180 Vertreter unterzeichneten 1992 ein internationales Abkommen – die so genannte Biodiversitätskonvention. Ziel der Konvention ist es, den Erhalt und die nachhaltige Nutzung der Artenvielfalt sicherzustellen und die Vorteile aus der Verwendung genetischer Ressourcen gerecht zu teilen.

Die Biodiversitätsrichtlinie von Novartis respektiert die Hoheit der Länder über ihre genetischen Ressourcen sowie ihr Recht, den Zugang zu diesen Ressourcen bei der Zusammenarbeit mit Anbietern von Naturerzeugnissen zu beschränken. Novartis befürwortet ausdrücklich, dass die durch künftige Produkte erzielten Erfolge in Übereinstimmung mit den Grundsätzen der Biodiversitätskonvention geteilt werden, wobei gleichzeitig sichergestellt sein muss, dass die Rechte an geistigem Eigentum gewahrt bleiben.

Novartis hat in mehreren Ländern Forschungsk Kooperationen ins Leben gerufen, die in Übereinstimmung mit der Biodiversitätskonvention und den lokalen Vorschriften erfolgen. Der Prototyp der erfolgreichen Naturstoffforschung war die gemeinsame Entwicklung eines bahnbrechenden Malaria-medikaments durch Novartis und chinesische Partner.

Ein weiterer wichtiger Partner in China ist das Shanghai Institute of Materia Medica (SIMM), das massgeblich an der Entdeckung des Malaria-medikaments *Coartem* beteiligt war. Novartis und das SIMM gaben 2001 eine Zusammenarbeit in der Medikamentenentwicklung auf der Basis von Naturstoffen bekannt. Im Rahmen der Zusammenarbeit wurden an dem Institut Hunderte neuer Wirk-

stoffe aus Heilpflanzen isoliert, die in der traditionellen chinesischen Medizin verwendet werden. Novartis unterstützte die Arbeit finanziell und lieferte neben Know-how auf dem Gebiet der Naturstoffforschung auch fortschrittliche technische Verfahren zur Medikamentenentwicklung wie z.B. Hochdurchsatz-Screenings. 2004 wurde die Zusammenarbeit ausgeweitet und verlängert.

Im Jahr 2005 gab Novartis eine Kooperation mit dem thailändischen National Center for Genetic Engineering and Biotechnology (BIOTEC) bekannt, einem von vier Zentren, die unter der Ägide der staatlich finanzierten Behörde für wissenschaftliche und technologische Entwicklung stehen. Ziel der Zusammenarbeit ist die Entwicklung neuer Medikamente auf der Basis in Thailand vorkommender Naturstoffe. Wie bei SIMM stellt Novartis auch in diesem Fall finanzielle und technische Ressourcen bereit. Zudem bietet Novartis thailändischen Wissenschaftlern Praktika in der Forschungseinheit für Naturstoffe in der Schweiz an.

Durch die Unterzeichnung einer Absichtserklärung mit dem Sarawak Biodiversity Center (SBC) legte Novartis 2009 den Grundstein für Naturstoffforschung in Malaysia. Das SBC ist ein wissenschaftliches Institut des Bundesstaates Sarawak auf der Insel Borneo, deren Regenwälder sich durch einen aussergewöhnlichen Artenreichtum auszeichnen.

Die Vereinbarung mit Novartis zeugt von den Ambitionen Malaysias, eine eigene Biotechnologie- und Pharmabranche aufzubauen. Auch in diesem Fall unterstützt Novartis die Zusammenarbeit finanziell. Novartis identifiziert in dem vom SBC bereitgestellten Ausgangsmaterial natürliche Wirkstoffe, hilft beim Aufbau der technologischen Grundlagen und bietet Mikrobiologen und Naturstoff-Chemikern die Möglichkeit, in der Forschungseinheit für Naturstoffe von Novartis Praktika zu absolvieren.

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT (GSU) 2010

	Konzern ¹		Pharmaceuticals (ohne NIBR)		NIBR		Vaccines and Diagnostics		Sandoz		Consumer Health	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Mitarbeitende												
GSU-Personal (Anzahl Mitarbeitende, die mindestens zu 50% im Bereich GSU tätig sind)	469	474	191	201	22	24	31	35	165	153	50	50
Gesundheit/Sicherheit												
Erkrankungs- und Unfallrate (LTIR) [pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,18	0,22	0,20	0,24	0,17	0,24	0,17	0,16	0,19	0,22	0,13	0,17
Total Recordable Case Rate (TRCR) [pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,84	0,93	0,95	0,98	1,28	1,68	0,41	0,40	0,64	0,78	0,74	0,90
Produktion												
Gesamtproduktion [1 000 t = metrische Tonnen]	165	161	24	24	0	0	0,4	0,5	88	88	52	49
Ressourcen												
Kontaktwasserverbrauch [Mio. m ³]	14,9	15,0	4,1	4,2	0,4	0,4	1,1	1,0	7,7	7,8	1,6	1,5
Energieverbrauch [Mio. GJ]	17,4	17,0	5,7	5,7	1,0	1,1	1,5	1,3	7,7	7,4	1,5	1,5
Abwasser												
Gesamtvolumen [Mio. m ³]	15,3	15,3	4,4	4,1	0,4	0,4	0,7	1,1	7,6	7,8	2,1	1,9
Chemischer Sauerstoffbedarf (CSB) [1 000 t]	3,4	3,5	0,6	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	2,9	0,1	0,1
Abluftemissionen												
Schwefeldioxid, SO ₂ [t]	76	72	4,4	7,5	0,3	0,3	0,1	0,1	70	63	1,3	1,3
Stickoxid, NO ₂ [t]	300	295	104	108	7,3	7,1	21	26	146	131	22	23
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, halogeniert [t]	258	215	3,2	3,3	6,9	10	0,0	0,0	248	202	0,0	0,0
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, nicht halogeniert [t]	1 334	1 508	241	232	24	32	1,7	2,1	984	1 170	83	71
CO ₂ -Emissionen/Treibhausgase												
Scope 1 (Feuerung und Prozesse) [1 000 t]	411	401	144	152	8,6	10	42	32	189	178	27	29
Scope 1 (Fahrzeuge) [1 000 t]	173	178	125	130	0,1	0,2	4,4	3,1	25	25	14	14
Scope 2 (Energie, zugekauft) [1 000 t]	916	934	242	235	74	74	79	86	379	391	141	148
Abfall												
Betriebliche Haus- und Gewerbeabfälle, nicht rezykliert [1 000 t]	59	55	7,4	7,0	1,5	1,5	36	32	8,1	8,9	5,8	5,8
Betriebliche Sonderabfälle, nicht rezykliert [1 000 t]	94	87	63	56	1,1	1,2	1,2	0,8	26	27	2,4	2,1
Betriebliche Haus- und Gewerbeabfälle, rezykliert [1 000 t]	35	34	11	11	0,9	0,8	2,6	2,0	14	14	6,9	6,3
Betriebliche Sonderabfälle, rezykliert [1 000 t]	88	70	39	27	0,0	0,0	0,2	0,1	49	43	0,0	0,1

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

PROZESS DER BERICHTERSTATTUNG

Das System zur Beurteilung der GSU-Leistungen und das Datenerfassungsverfahren sind zentrale Elemente der Corporate-Citizenship-Initiative von Novartis. Die Daten beschreiben die wesentlichen Materialflüsse über unsere Werksgrenzen hinweg, die Auswirkungen unserer Aktivitäten auf die Umwelt (Scope 1) und den Ausstoss von Treibhausgasen aus zugekaufter Energie (Scope 2). Mit Ausnahme einiger spezieller Produkte, deren Lebenszyklus analysiert wurde, überwachen wir derzeit weder die Umweltauswirkungen der Herstellung und Lieferung gekaufter Waren und Dienstleistungen noch den Verbrauch von Ressourcen und damit verbundene Emissionen bei Aktivitäten ausserhalb unserer Unternehmensgrenzen (Scope 3).

Die GSU-Daten werden vierteljährlich erfasst und überprüft. Die im vorliegenden Geschäftsbericht sowie auf unserer Website publizierten Daten zu Umwelt und Ressourcen beruhen auf den aktuellen Zahlen des Zeitraums von Januar bis September 2010 sowie auf Schätzungen für das vierte Quartal 2010. Letztere werden im ersten Quartal des Jahres 2011 durch die effektiven Zahlen ersetzt. Wesentliche Abweichungen werden auf unserer Website sowie im Geschäftsbericht 2011 dargestellt. Die Angaben zu den Bereichen „Mitarbeitende“ und „Gesundheit/Sicherheit“ beruhen auf den effektiven Daten von Januar bis Dezember 2010.

DEM UMWELTSCHUTZ VERPFLICHTET: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2010 SOWIE ZIELE FÜR 2011

VERBESSERUNG DER ENERGIEEFFIZIENZ

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Letztes Jahr des Vierjahresplans, die Energieeffizienz gegenüber dem Niveau von 2006 um 10% zu verbessern	Verbesserung um 26%	Verbesserung um weitere 15% bis Ende 2015 gegenüber dem Niveau von 2010

EFFIZIENZSTEIGERUNG BEI DER NUTZUNG VON KONTAKTWASSER

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Letztes Jahr des Fünfjahresplans, die Wassereffizienz gegenüber dem Niveau von 2005 um 10% zu verbessern	Verbesserung um 39%	Verbesserung um weitere 4% bis Ende 2012 gegenüber dem Niveau von 2010

EMISSIONEN VON HALOGENIERTEN KOHLENWASSERSTOFFEN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Reduktion auf 200 Tonnen bis 2010	258 Tonnen	Verbesserung um 15% bis Ende 2012 gegenüber dem Niveau von 2008

EMISSIONEN VON NICHT HALOGENIERTEN KOHLENWASSERSTOFFEN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Reduktion auf 1 500 Tonnen bis 2010	1 334 Tonnen	Verbesserung um 15% bis Ende 2012 gegenüber dem Niveau von 2008

CO₂-EMISSIONEN VON FAHRZEUGEN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Letztes Jahr des Fünfjahresplans, die CO ₂ -Emissionen von Fahrzeugen gegenüber dem Niveau von 2005 um 10% zu senken	Verbesserung um 14%	Bestandteil des neuen Reduktionsziels für die Scope-1- und Scope-2-THG-Gesamtemissionen (siehe unten)

SCOPE-1-THG-EMISSIONEN AUS BETRIEBSTÄTIGKEIT

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Reduktion um 5% gegenüber dem Niveau von 1990 von 308 Kilotonnen bis 2012, einschliesslich CO ₂ -Kompensation	411 Kilotonnen	Reduktion um 5% gegenüber dem Niveau von 1990 von 308 Kilotonnen bis 2012, einschliesslich CO ₂ -Kompensation

EFFIZIENZSTEIGERUNG BEI SONDERABFÄLLEN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Stabilisierung der Effizienz im Bereich der nicht rezyklierten Sonderabfälle	Verbesserung um 6%	Verbesserung der Effizienz im Bereich der nicht rezyklierten Sonderabfälle um 10% bis 2012 gegenüber dem Niveau von 2008

EFFIZIENZSTEIGERUNG BEI HAUS- UND GEWERBEABFÄLLEN

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
Stabilisierung der Effizienz im Bereich der nicht rezyklierten Haus- und Gewerbeabfälle	Verbesserung um 12% (ohne Vaccines and Diagnostics, da die Zahlen durch den Anstieg der Impfstoffproduktion seit 2008 verzerrt werden)	Verbesserung der Effizienz im Bereich der Haus- und Gewerbeabfälle um 20% bis 2012 gegenüber dem Niveau von 2008

THG-GESAMT-EMISSIONEN (NEUES ZIEL)

Ziele 2010	Ergebnisse 2010	Ziele 2011
	Reduktion um 1,7%	Reduktion der THG-Gesamtemissionen um 15% bis 2015 und um 20% bis 2020 (einschliesslich CO ₂ -Kompensation) gegenüber dem Niveau von 2008

DER UNTERNEHMENSETHIK VERPFLICHTET

Ethische Überlegungen durchdringen sämtliche Dimensionen der Geschäftstätigkeit von Novartis – von der Forschung und Entwicklung bis zur Herstellung und Vermarktung. Mit der Initiative „Arogya Parivar“ hat Novartis ein neuartiges Geschäftsmodell entwickelt, das Millionen von Patienten in ländlichen Gegenden Indiens Gesundheitsaufklärung und erschwingliche Produkte anbietet. Das Modell erweitert den Zugang zu medizinischer Versorgung – und zwar auf sozial verantwortungsvolle wie auch auf nachhaltige Art und Weise.

Mit einem neuen Geschäftsmodell, das auf die Gesundheitsbedürfnisse mittelloser Menschen in ländlichen Regionen Indiens zugeschnitten ist, startete Novartis 2007 ein mutiges Versuchsprojekt.

Die Initiative, deren Name „Arogya Parivar“ aus dem Hindi stammt und „gesunde Familie“ bedeutet, basiert auf dem einfachen Grundsatz, dass soziale Errungenschaften mit geschäftlichem Erfolg einhergehen können. In ländlichen Gegenden Indiens gibt es nur wenige qualifizierte Ärzte, und das Bewusstsein der Bevölkerung für die Prävention und Behandlung von Krankheiten ist gering. Bewusstseinsbildung für Gesundheitsversorgung, Hygiene und Ernährung ist demnach eine entscheidende Voraussetzung, um die Nachfrage nach Gesundheitsleistungen zu fördern.

Die Gesundheitsberater der Initiative Arogya Parivar veranstalten kommunale Gesundheitsversammlungen, an denen in den vergangenen drei Jahren über zwölf Millionen Menschen teilgenommen haben. Zudem organisieren sie Gesundheitscamps – mobile Kliniken, die in Dörfern ohne permanente ärztliche Versorgung Zugang zu Vorsorgeuntersuchungen, Diagnose und Behandlung bieten. Im Rahmen der Initiative wurden 2010 mehr als 3 000 solcher Gesundheitscamps veranstaltet, die von schätzungsweise 140 000 Menschen besucht wurden.

Gleichzeitig muss sich Arogya Parivar als autarker Geschäftsbereich behaupten. Über den Verkauf von Novartis Produkten sollen

nicht nur die Massnahmen zur Gesundheitsaufklärung finanziert, sondern letztlich auch ein Gewinn erwirtschaftet werden. Für die kommerzielle Seite sind Vertriebsleiter zuständig. Sie vertreten das Portfolio von Arogya Parivar bei 22 000 Landärzten und nehmen die Bestellungen von mehr als 17 000 ländlichen Apotheken auf, die direkt in die Versorgungskette von Arogya Parivar eingebunden sind.

Bisher scheint sich das Versuchsprojekt zu bewähren, wobei sich der Nettoumsatz jedes Jahr mehr als verdoppelte. Im Jahr 2009 übertrafen die monatlichen Umsätze erstmals die Betriebskosten, und Arogya Parivar erreichte die Gewinnschwelle. Beflügelt durch den Erfolg in Indien wurde 2010 in China eine ähnliche Initiative ins Leben gerufen. Eine weitere Ausdehnung ist für 2011 geplant.

„Wir gehen davon aus, dass Arogya Parivar künftig massgeblich zu unserem Geschäftswachstum beitragen wird“, sagte Anuj Pasrija, Leiter der Initiative in Indien. „Arogya Parivar hat die Beziehungen zwischen Novartis und den lokalen Regierungen sowie der Gemeinschaft insgesamt gestärkt. Dank der Initiative gelingt es uns, das klassische Bild des global tätigen Unternehmens in den Schwellenländern zu verändern.“

DIE BASIS DER PYRAMIDE

Die Anregung zu Arogya Parivar stammt von dem kürzlich verstorbenen Wirtschaftsprofessor und Autor C. K. Prahalad. Er machte

die Vorstellung populär, dass Unternehmen Geld verdienen und gleichzeitig die Armut bekämpfen könnten.

Fünf Milliarden Menschen sind so arm, dass sie von grossen Unternehmen bisher gar nicht als Kunden wahrgenommen wurden. Prahalad argumentierte, dass diese Menschen zum nächsten Wachstumsmotor der Weltwirtschaft werden könnten, wenn sie als aktive Mikrokonsumenten und -produzenten mobilisiert werden könnten. Er sagte voraus, dass die Unternehmen davon gleichermaßen profitieren würden, wenn sie einerseits wirtschaftlich Erfolg hätten und andererseits dazu beitragen, die Lebensqualität und den Zugang zu Waren und Dienstleistungen radikal zu verbessern.

Diese Hypothese lässt sich am Beispiel der Gesundheitsversorgung hervorragend überprüfen. Über 70 Prozent der indischen Bevölkerung leben in Dörfern. Schätzungen zufolge haben zwei Drittel der Bevölkerung keinen Zugang zu grundlegender medikamentöser Versorgung.

Wie Pasrija erklärte, geht die geringe Alphabetisierungsrate mit einem begrenzten Gesundheitsbewusstsein einher: „Die Menschen in ländlichen Gebieten, die in der Mehrzahl nicht lesen und schreiben können, kennen weder die Ursachen von Krankheiten noch die Voraussetzungen für eine gesündere Lebensweise. Mangelnde Hygiene, unzureichende sanitäre Anlagen und eine schlechte Trinkwasserqualität sind für die Menschen in den Dörfern Indiens eine

schwere Belastung und schaffen den Nährboden für Krankheiten.“

Arogya Parivar wurde 2007 in kleinem Massstab ins Leben gerufen und umfasste damals 300 Dörfer mit rund 500 000 Einwohnern in Nord- und Zentralindien. Heute erstreckt sich die Initiative auf 29 000 Dörfer in elf Staaten mit rund 42 Millionen Einwohnern.

„Unser nächstes Ziel ist es, die gegenwärtigen Aktivitäten so auszuweiten, dass wir 100 Millionen Menschen Zugang zu Gesundheitsversorgung bieten“, so Pasrija. „Das scheint ein anspruchsvolles Ziel zu sein – aber angesichts der Vision, letztlich alle Menschen in den ländlichen Gegenden Indiens zu erreichen, ist dies ein bescheidener Vorsatz.“

Das Portfolio von Arogya Parivar umfasst knapp 80 Produkte zur Behandlung von zwölf überwiegend tropischen Krankheiten, die im ländlichen Indien häufig auftreten. Die Vertriebsleiter sind jeweils für eine Produktgruppe zuständig, die auf die jeweilige Krankheitsbelastung und die Gesundheitsanforderungen vor Ort zugeschnitten ist.

Die Packungen sind deutlich kleiner als in den Industrieländern und auch kleiner als die Produktpackungen, die durch die Novartis Landesorganisation in Indien vertrieben werden.

„Unsere Kunden sind in der Regel Menschen, die zwischen einem und drei Dollar pro Tag verdienen und keinen Zugang zu Medikamenten haben“, erklärte Pasrija. „Die Packungen von Arogya Parivar sind dank ihrer geringen Grösse auch für Tagelöhner erschwinglich. Wir sind überzeugt, dass die Menschen in den Dörfern bereit sind, in die Gesundheitsversorgung zu investieren, solange die Kosten nicht einen bestimmten Prozentsatz ihrer täglichen Ausgaben für Nahrung, Unterkunft, Bekleidung und Ausbildung übersteigen.“

Noch sind die produzierten Mengen gering, weshalb die Herstellung der kleinen Packungen eine erhebliche Investition darstellt. „Dies ist der Beweis, dass wir uns ernst-

haft dafür einsetzen, einer breiten Basis von Patienten erschwingliche Produkte zugänglich zu machen. Die Initiative strebt nicht vorrangig nach wirtschaftlichem Gewinn. Vielmehr geht es uns darum, den Menschen an der Basis der Pyramide einen besseren Zugang zu medizinischer Versorgung zu ermöglichen“, so Pasrija.

BEKANNTE GESICHTER

Sowohl die Gesundheitsberater als auch die Vertriebsleiter von Arogya Parivar leben selbst in den Dörfern, in denen sie arbeiten. Aus früheren Tätigkeiten für Agenturen für Entwicklungszusammenarbeit wie Population Services International, Nichtregierungsorganisationen oder Agenturen der Vereinten Nationen bringen die meisten von ihnen erste Erfahrungen in der Gesundheitsversorgung mit. Die Vertriebsmitarbeiter verfügen über direkte Vertriebserfahrung, meist in der Pharma- oder der schnelllebigen Konsumgüterindustrie.

Die Arbeit mit lokalen Kräften zeichnet Arogya Parivar aus. „Damit stellen wir sicher, dass die Berater mit der örtlichen Krankheitsbelastung vertraut sind und die jeweilige Sprache sprechen. Dies ist entscheidend, um die Programme auf die jeweiligen Bedürfnisse vor Ort zuzuschneiden“, so Pasrija.

Sunita Bhalerao ist als Gesundheitsberaterin bei Arogya Parivar für 20 Dörfer zuständig – einschliesslich ihres Heimatortes Avasar Khurd in der indischen Region Pune. Sie besitzt einen Abschluss der Universität Pune und arbeitete ein Jahr lang für eine lokale Organisation für ländliche Entwicklung, bevor sie in den Anfängen der Initiative zu Arogya Parivar stiess. Während ihrer Tätigkeit als Gesundheitsberaterin setzte Sunita Bhalerao ihr Studium fort und schloss mit einem Master in Wirtschaftswissenschaften ab. „Menschen zu helfen, sich besser um ihre Gesundheit zu kümmern, gibt mir das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun“, sagte sie.

Vor Kurzem sprach sie im Rahmen einer kommunalen Gesundheitsversammlung in-

mittlen eines geschäftigen Marktes unter freiem Himmel im Dorf Wadgaon vor 50 Frauen. Sie erklärte den Zuhörerinnen, wie Darmparasiten Mangelernährung und Eisenmangel verschlimmern können, und erläuterte die Behandlung mit einem einfachen Medikament aus der lokalen Apotheke.

Zudem berät sie regelmässig auch Gruppen von Männern und klärt sie über einen besseren Schutz der Gesundheit ihrer Frauen und Familien sowie über die negativen Folgen des Tabakkauens auf.

Oft wissen die Menschen in ländlichen Gegenden gar nicht, was bestimmte Symptome bedeuten. Die Gesundheitsberater von Arogya Parivar erläutern daher mögliche Zusammenhänge zwischen Symptomen und Krankheiten. „Ein über mehrere Wochen anhaltender Husten, verbunden mit kontinuierlichem Gewichtsverlust, kann beispielsweise auf Tuberkulose hindeuten“, erklärte Pasrija.

Auch über Präventivmassnahmen informieren die Berater. Dazu gehört unter anderem eine Ernährung mit ausreichender Kalziumzufuhr für Kinder, Schwangere und stillende Mütter. Am Ende der Versammlungen bieten die Berater konkrete Hilfestellung, wie und wo Menschen in Not ärztlichen Beistand erhalten können.

„Die Gesundheitsberater sind unsere Botschafter“, ergänzte Pasrija. „Es reicht nicht, eine Rede zu halten und dann für sechs Monate zu verschwinden. Sie besuchen die Dörfer regelmässig, damit die Botschaft lebendig bleibt.“

DER UNTERNEHMENSETHIK VERPFLICHTET: ZIELE UND ERGEBNISSE FÜR 2010 SOWIE ZIELE FÜR 2011

MANAGEMENT/REGELWERK

Ziele 2010

Stärkung unternehmensinterner Prozesse, die entscheidende Faktoren für eine einwandfreie Geschäftsführung fördern. Verbesserung von relevanten Führungseigenschaften durch die verstärkte Einbeziehung des Faktors Integrität in die Schulungsprogramme für Führungskräfte.

Ergebnisse 2010

Zusammenarbeit mit verschiedenen Abteilungen zur stärkeren Verankerung des Faktors Integrität in den Entscheidungsfindungsprozessen. Das Thema Integrität wird in drei Kurse des Schulungsprogramms des Unternehmens aufgenommen.

Ziele 2011

Erhöhung der allgemeinen Anforderungen an Compliance-Standards, -Schulungen und -Kontrollen. Einführung von Kernstrategien zur verstärkten Einbeziehung von Integrität und Compliance in Geschäftspraktiken, z.B. Verantwortung von Führungskräften und Leistungsbeurteilung. Ausrichtung der aktuellen Organisation und Ressourcenbeschaffung an den Zielen eines effektiven Integritäts- und Compliance-Programms, inklusive eines klar definierten Regelwerks.

VERHALTENSKODEX

Ziele 2010

Förderung der divisionenübergreifenden, konzernweiten Weiterentwicklung (Entwicklung eines Karrierepfads für Integrity-Manager, Führungs- und Talentförderung). Verstärkung der divisions-/unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit.

Ergebnisse 2010

Talente wurden innerhalb der Funktion Integrity & Compliance entwickelt und divisionsübergreifend gefördert. Die divisionsübergreifende Zusammenarbeit wurde verstärkt, indem divisionsübergreifende Spezialteams (Task Forces) eingerichtet und divisionsübergreifende Schulungen und Workshops durchgeführt wurden.

Ziele 2011

Unterbreitung von Vorschlägen zur Nachbesserung des Regelwerks der Gruppe, unter anderem des Verhaltenskodex und der Governance, um bewährte externe Praktiken einfließen zu lassen und regelmässige Aktualisierungen zu ermöglichen.

FAIRE MARKETINGPRAKTIKEN

Ziele 2010

Stärkung der divisionsinternen Freigabe- und Selbstüberwachungsprozesse.

Ergebnisse 2010

Richtlinien und Prozesse zur Gewährleistung von global konformem Werbematerial wurden beibehalten. Die Marketingpraktiken wurden auf Divisions- und Geschäftseinheitsebene überprüft, um die Marketingstandards von Novartis zu stärken.

Ziele 2011

Weitere Stärkung der Freigabe- und Selbstüberwachungsprozesse sowie Förderung des Problembewusstseins innerhalb von Divisionen und Geschäftseinheiten durch die Einführung neuer Hilfsmittel.

ÜBERPRÜFUNG VON DRITTFIRMEN

Ziele 2010

Optimierung des gegenwärtigen Ansatzes bei der Überprüfung von Drittfirmen mit dem Ziel der Qualitäts- und Effizienzsteigerung durch Fokussierung auf die Hauptrisiken in der Lieferkette.

Ergebnisse 2010

Einführung eines überarbeiteten Klassifizierungsprozesses, um Aktivitäten vorrangig auf bestimmte Zulieferer ausrichten zu können. Der neue Prozess ist stärker auf die Arbeitsbeziehung mit dem Partnerunternehmen zugeschnitten und soll in Zukunft einen fokussierteren Ansatz für den Umgang mit Zulieferern in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen ermöglichen.

Ziele 2011

Wesentliche Revision des Ansatzes zur Überprüfung von Drittfirmen, um sich verstärkt auf Zulieferer mit der grössten Nachhaltigkeitswirkung zu konzentrieren. Dazu zählen die Modifizierung bestehender und die Definition neuer Folgemassnahmen, um Zulieferer, bei denen potenzielle Risiken identifiziert wurden, stärker einzubinden.

TIERSCHUTZ

Ziele 2010

Fortlaufende Beurteilung der Risiken interner Tierversuche anhand interner Vorschriften und Standardanweisungen (SOPs). Förderung und Überwachung der Einhaltung interner Tierschutzstandards. Fortlaufende Beurteilung der Risiken bei Drittfirmen anhand interner Standards und SOPs von Novartis. Förderung vorbildlicher Verfahren zum Schutz von Tieren bei Drittfirmen. Fortlaufende Überwachung der Tierschutzprozesse in den Novartis Anlagen in Asien. Förderung der 3Rs (Reduce, Refine, Replace) innerhalb von Novartis und Vergabe des Novartis 3Rs Award.

Ergebnisse 2010

Novartis Tierschutzstandards wurden in allen internen Anlagen und Partnerunternehmen aktualisiert. Der Tierschutz wurde sowohl intern als auch bei Partnern überwacht. Weltweit wurden 76 Tierschutz-Audits bei Partnern durchgeführt, darunter 14 Audits in Asien.

Ziele 2011

Verbesserung der Tierschutzstandards im gesamten Unternehmen und bei Partnern. Best-Practice-Austausch beim Animal Welfare Forum und Stärkung des 3Rs-Prinzips durch die Verleihung des 3Rs Award.

WEITERE INFORMATIONEN

Thema	Website Informationen
ÜBERBLICK	
Corporate Citizenship bei Novartis	http://www.novartis.com/corporatecitizenship
Positionen zu wichtigen Themen	http://www.novartis.com/key-issues
UN Global Compact	http://www.novartis.com/un-global-compact
Global Reporting Initiative (GRI)	http://www.novartis.com/gri-report
ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN	
Überblick: Patienteninitiativen	http://www.novartis.com/citizenship-patients
Novartis Foundation for Sustainable Development (NFSD)	http://www.novartisfoundation.org
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD)	http://www.nitd.novartis.com
Novartis Vaccines Institute for Global Health (NVGH)	http://www.nvgh.novartis.com
VERPFLICHTUNG GEGENÜBER MITARBEITENDEN UND GEMEINSCHAFTEN	
Vielfalt und Chancengleichheit	http://www.novartis.com/diversity-inclusion
DEM UMWELTSCHUTZ VERPFLICHTET	
Überblick: Gesundheit, Sicherheit und Umwelt	http://www.novartis.com/environmental-care
DER UNTERNEHMENSETHIK VERPFLICHTET	
Überblick: Unternehmensethik	http://www.novartis.com/business-conduct
Novartis Kodex und Richtlinien zu Corporate Citizenship	http://www.novartis.com/code-of-conduct



ASSURANCE BERICHT ('INDEPENDENT ASSURANCE REPORT') ZUR CORPORATE CITIZENSHIP BERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS

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

Wir haben eine Überprüfung mit eingeschränkter Sicherheit (limited assurance) bezüglich des in der Folge genannten Untersuchungsgegenstands im Zusammenhang mit der Corporate Citizenship (CC) Berichterstattung 2010 der Novartis durchgeführt.

UNTERSUCHUNGSgegenSTAND

Daten und Informationen zur CC Berichterstattung der Novartis und der konsolidierten Tochtergesellschaften für das am 31. Dezember 2010 abgeschlossene Geschäftsjahr zu den folgenden Aspekten:

- Die Führungs- und Berichterstattungsprozesse im Zusammenhang mit der CC Berichterstattung zu den CC Kennzahlen sowie das Kontrollumfeld im Bereich der Datenaggregation dieser Kennzahlen.
- Die „Corporate Citizenship: Wichtige Kennzahlen“ auf der Seite 58 und die Zahlen zu „Novartis Projekte 2010 – Zugang zu medizinischer Versorgung“ auf Seite 63 publiziert im „Geschäftsbericht 2010 der Novartis Gruppe“.

KRITERIEN

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

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

VERANTWORTLICHKEIT UND METHODIK

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

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

VORGEHENSWEISE

Unsere Überprüfung beinhaltete folgende Arbeitsschritte:

- **Evaluation der Anwendung der Konzernrichtlinien**
Prüferische Durchsicht der Anwendung der Novartis Richtlinien zur internen CC Berichterstattung.
- **Befragung des Managements**
Befragung der Mitarbeiter welche verantwortlich sind für internes Reporting und Datenerfassung auf Konzernebene.
- **Prüferische Durchsicht der Dokumentation und Analyse relevanter Grundsatzdokumente**
Prüferische Durchsicht der relevanten Dokumentation auf Stichprobenbasis, einschliesslich der Konzerngrundsätze zur CC Politik, der Management- und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente zur Berichterstattung.

– Beurteilung der Prozesse und Datenkonsolidierung

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

SCHLUSSFOLGERUNGEN

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

PricewaterhouseCoopers AG



Dr. Thomas Scheiwiller

Stefan Rüegg

Basel, 25. Januar 2011





CORPORATE GOVERNANCE BERICHT

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

INHALT

CORPORATE GOVERNANCE BERICHT	Einleitung	86
	Unsere Corporate Governance	87
	Unsere Aktionäre	87
	Unser Verwaltungsrat	90
	Unsere Geschäftsleitung	101
	Die unabhängige Revisionsstelle	106
	Weitere Informationen	107

EINLEITUNG

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

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

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

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

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

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

2010 wurden die Funktionen des Präsidenten des Verwaltungsrats und des CEO voneinander getrennt. Ausserdem wurden mehrere neue Best Corporate Governance Standards proaktiv umgesetzt. Darunter fallen die Einführung einer „Say-on-Pay“ Aktionärsabstimmung, die 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.

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 zuge-

schnitten, 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.

Es gibt ermutigende Anzeichen dafür, dass die Gefahren von „Einheitslösungen“ im Bereich der Corporate Governance mittlerweile nicht nur von den Emittenten, sondern auch von den Anlegern und Aufsichtsbehörden erkannt werden. 2010 kritisierten in Grossbritannien mehrere prominente Pensionskassen öffentlich die neue Regel im revidierten britischen Corporate Governance Code, welche die jährliche Neu- bzw. Wiederwahl der Verwaltungsratsmitglieder empfiehlt. Die Pensionskassen kritisierten die neue Regel als unnötig und den Interessen von Unternehmen und Aktionären abträglich. Diese würde ihrer Meinung nach zu einer kurzfristigen Unternehmenskultur führen, in der Verwaltungsräte Gefahr liefen, durch kurzfristige Wahlüberlegungen abgelenkt zu werden. Dies stünde dem Aufbau langfristiger, konstruktiver Beziehungen zwischen den Anlegern und den Unternehmen, in die sie investieren, entgegen. Ein weiteres Positivbeispiel für den Umgang mit „echten“ Corporate-Governance-Problemen ist die Absicht der SEC, Mängel im System der Stimmrechtsvollmachten zu untersuchen und wenn nötig durch entsprechende Regeln zu korrigieren. Hierunter fallen unter anderem die Über-/Unterrepräsentation von Aktien bei Abstimmungen, die Unmöglichkeit für Emittenten, mit ihren Aktionären zu kommunizieren, die niedrige Beteiligung von Kleinanlegern bei Abstimmungen sowie potenzielle Interessenkonflikte und mangelnde Sorgfalt und Transparenz von so genannten Proxy Advisory Gesellschaften, die einen beträchtlichen Anteil der Stimmabgaben in Aktiengesellschaften beeinflussen oder kontrollieren.

Im Mittelpunkt einer guten Corporate Governance stehen ein starker Verwaltungsrat, der die Interessen der Aktionäre und anderen Anspruchsgruppen vertritt, und ein Management, das sich durch Professionalität und Integrität auszeichnet. Diese bilden das Fundament, damit nachhaltiger Wert geschaffen werden kann. Die Grösse, Zusammensetzung und Struktur des Verwaltungsrats lassen sich einfach beschreiben und extern kontrollieren. Schwieriger ist es, darlegen zu können, dass grundlegende Prozesse wie der Austausch von Informationen oder die Entscheidungsfindung richtig funktionieren. Noch schwieriger, wenn nicht sogar unmöglich, ist es, die Verwaltungsratskultur zu beschreiben, obwohl diese für eine effektive Arbeit von Verwaltungsratssitzungen entscheidend ist. Bei Novartis wird eine Atmosphäre gefördert, die es den Verwaltungsratsmitgliedern erlaubt, heikle Fragen zu stellen, abweichende Meinungen zu äussern und sich – dank umfassenden Kontakten 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 Herkunft, Interessen und Fähigkeiten seiner Mitglieder aus.

UNSERE CORPORATE GOVERNANCE

GESETZE UND REGELWERKE

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

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

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

SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE

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

CORPORATE GOVERNANCE STANDARDS VON NOVARTIS

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

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

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

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

UNSERE AKTIONÄRE

AKTIEN

AKTIENKAPITAL DER NOVARTIS AG

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt CHF 1 318 811 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 637 623 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50. Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch bedingtes Kapital. Die Novartis AG hat keine Stimmrechtsaktien. Alle Aktien haben das gleiche Stimmrecht. Es sind keine Vorzugsaktien, Partizipations- oder Genussscheine ausgegeben.

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

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

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

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

ÄNDERUNG DES AKTIENKAPITALS

In den vergangenen drei Jahren hat Novartis keine Aktienkapitalerhöhung durchgeführt.

Als Folge der Vernichtung der im Rahmen der verschiedenen Aktienrückkaufprogramme erworbenen Aktien wurde das Aktienkapital in den letzten drei Jahren wie folgt herabgesetzt:

KAPITALHERABSETZUNGEN

Jahr der Herabsetzung	Anzahl Aktien		Betrag der Herabsetzung in CHF	
	per 1. Januar	Anzahl vernichteter Aktien per 31. Dezember		
2006	2 739 171 000	10 200 000	2 728 971 000	5 100 000
2007	2 728 971 000	0	2 728 971 000	0
2008	2 728 971 000	85 348 000	2 643 623 000	42 674 000
2009	2 643 623 000	6 000 000	2 637 623 000	3 000 000
2010	2 637 623 000	0	2 637 623 000	0

Weiterführende Informationen über Änderungen des Aktienkapitals sind in der Erläuterung 5 im Anhang zur Jahresrechnung der Novartis AG enthalten.

WANDEL- UND OPTIONSRECHTE

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

AKTIENBETEILIGUNGEN

BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Aktienregister hielten per 31. Dezember 2010 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 (4.3% des Aktienkapitals); Emasan AG, mit Sitz in Basel, Schweiz (3.3% des Aktienkapitals),
- Nominees: JPMorgan Chase Bank, New York (10.7% des Aktienkapitals); Mellon Bank, Everett, Massachusetts (2.9% des Aktienkapitals); Nortrust Nominees, London (2.8% des Aktienkapitals), und
- Depotstelle für ADS: JPMorgan Chase Bank, New York (9.6% des Aktienkapitals).

Basierend auf Offenlegungsmeldungen an die Novartis AG und die SIX Swiss Exchange hielten am 31. Dezember 2010 die folgenden Aktionäre zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals von Novartis AG:

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

¹ Ausgenommen sind 6.33% des Aktienkapitals, die von Novartis AG und ihren Konzerngesellschaften als eigene Aktien gehalten werden.

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

http://www.six-exchange-regulation.com/publications/published_notifications/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 2010 hatte Novartis mehr als 159'000 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 2010	Anzahl registrierter Aktionäre	Anteil am registrierten Aktienkapital in %
1–100	20 395	0,05
101–1 000	94 370	1,59
1 001–10 000	40 750	4,31
10 001–100 000	3 850	3,79
100 001–1 000 000	501	5,54
1 000 001–5 000 000	77	6,51
5 000 001 oder mehr ¹	35	53,01
Total registrierte Aktionäre/Aktien	159 978	74,80
Nicht registrierte Aktien		25,20
Total		100,00

¹ Einschliesslich der oben aufgeführten bedeutenden registrierten Aktionäre

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

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH ART		
Per 31. Dezember 2010	Aktionäre in %	Aktien in %
Natürliche Personen	96,01	13,16
Juristische Personen	3,88	40,21
Nominees, Treuhänder	0,11	46,63
Total	100,00	100,00

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

IM AKTIENREGISTER EINGETRAGENE AKTIONÄRE NACH LÄNDERN		
Per 31. Dezember 2010	Aktionäre in %	Aktien in %
Frankreich	2,95	1,40
Deutschland	4,18	3,63
Schweiz ¹	89,46	44,58
Grossbritannien	0,51	3,28
USA	0,38	41,96
Andere Länder	2,52	5,15
Total	100,00	100,00

¹ Ausgenommen sind 6,33% des Aktienkapitals, welche von Novartis AG und ihren Tochtergesellschaften als eigene Aktien gehalten werden

RECHTE DER AKTIONÄRE

STIMMRECHT („EINE AKTIE, EINE STIMME“)

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

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

BESCHLÜSSE UND WAHLEN AN DER GENERALVERSAMMLUNG

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

- die Änderung des Gesellschaftszwecks der Novartis AG,
- die Einführung von Stimmrechtsaktien,
- die Beschränkung der Übertragbarkeit von Namenaktien und die Aufhebung einer solchen Beschränkung,

- die Schaffung bzw. Erhöhung von genehmigtem oder bedingtem Kapital,
- die Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen,
- die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts,
- die Verlegung des Sitzes der Novartis AG oder
- die Auflösung der Novartis AG.

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

WEITERE AKTIONÄRSRECHTE

Aktionäre, die mindestens 10% des Aktienkapitals vertreten, können die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen. Aktionäre, die Aktien im Gesamtnennwert von mindestens CHF 1 Million vertreten, können die Aufnahme eines bestimmten Verhandlungsgegenstands in die Traktandenliste der Generalversammlung verlangen. Die Traktandierung muss hierbei mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und des Antrags, über den die Aktionäre abzustimmen haben, 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. Im Jahr 2010 wurden keine Ausnahmen beantragt.

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

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

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

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

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

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

KEINE HANDELSBESCHRÄNKUNG

Die Registrierung im Aktienregister von Novartis oder im ADS-Register der JPMorgan Chase Bank schränkt die Handelbarkeit der Novartis Aktien bzw. der ADS in keiner Weise ein. Registrierte Novartis Aktien oder ADS unterliegen keiner von Novartis oder JPMorgan Chase Bank

auferlegten Handelsbeschränkung. Im Aktienregister eingetragene Novartis Aktionäre oder im ADS-Register eingetragene Inhaber von ADS können somit Aktien bzw. ADS jederzeit kaufen oder verkaufen, auch vor einer Generalversammlung und unabhängig vom Stichtag der Schliessung des Aktienregisters (Record Date). Das Record Date dient lediglich dazu, das Stimmrecht an der Generalversammlung von Novartis zu ermitteln.

KONTROLLWECHSEL

KEIN „OPTING-UP“, KEIN „OPTING-OUT“

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

KONTROLLWECHSELKLAUSELN

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

UNSER VERWALTUNGSRAT

ZUSAMMENSETZUNG DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE



WAHL UND AMTSZEIT

Alle Verwaltungsratsmitglieder werden einzeln gewählt.

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

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

Familienname, Vorname	Nationalität	Jahrgang	Erstmalige Wahl an GV	Letztmalige Wahl an GV	Nächste Wahl an GV
Dr. Daniel Vasella	CH	1953	1996	2010	2013
Prof. Dr. Ulrich Lehner	D	1946	2002	2008	2011
Hans-Jörg Rudloff	D	1940	1996	2010	2011
Prof. Dr. William Brody	USA	1944	2009	2009	2012
Prof. Dr. Srikant Datar	USA	1953	2003	2009	2012
Ann Fudge	USA	1951	2008	2008	2011
Alexandre F. Jetzer-Chung	CH	1941	1996	2008	2011
Pierre Landolt	CH	1947	1996	2008	2011
Dr. Andreas von Planta	CH	1955	2006	2009	2012
Dr.-Ing. Wendelin Wiedeking	D	1952	2003	2009	2012
Marjorie M.T. Yang	CHN	1952	2007	2010	2013
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	CH	1944	1999	2009	2012

QUALIFIKATIONEN DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

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

anderen 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 97 bis 100) geben über die besonderen Qualifikationen Auskunft, die den Verwaltungsrat von der Eignung eines Verwaltungsratsmitglieds für den Verwaltungsrat überzeugt haben. Sie verdeutlichen zudem, wie vielfältig der Verwaltungsrat in puncto Herkunft, Qualifikationen, Interessen und Fähigkeiten besetzt ist.

AUFGABE DES VERWALTUNGSRATS UND SEINER AUSSCHÜSSE

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

Der Verwaltungsrat delegiert bestimmte Aufgaben aus seinem Verantwortungsbereich an die fünf folgenden 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 2010/ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer Teilnahme	Webadresse
VERWALTUNGSRAT		9/6	
Die wesentlichen Aufgaben des Verwaltungsrats beinhalten:	Daniel Vasella ¹	9	Statuten der Novartis AG
– Festlegen der strategischen Ausrichtung des Konzerns,	William Brody	9	
– Festlegen der Organisation und der Corporate Governance;	Srikant Datar	9	Organisationsreglement sowie Satzungen des Verwaltungsrats, seiner Ausschüsse und der Geschäftsleitung
– Ernennung, Überwachung und Abberufung wichtiger Führungskräfte und Planung ihrer Nachfolge;	Ann Fudge	9	
– Festlegen und Überwachen der Finanzplanung, des Rechnungswesens, des Reportings und des Controllings;	Alexandre F. Jetzer-Chung	9	
– Verabschiedung des Jahresberichtes und der Konzernrechnung;	Pierre Landolt	9	
– Überwachung des Compliance- und Risikomanagements; und	Ulrich Lehner	9	
– Genehmigung wesentlicher Transaktionen und Investitionen.	Andreas von Planta	8	http://www.novartis.com/corporate-governance
	Hans-Jörg Rudloff	9	
	Wendelin Wiedeking	9	
	Marjorie M.T. Yang	7	
	Rolf M. Zinkernagel	9	
CHAIRMAN'S COMMITTEE		9/2	
Die wesentlichen Aufgaben des Chairman's Committee beinhalten:	Daniel Vasella ¹	9	Satzung des Chairman's Committee
– Behandlung von Angelegenheiten, bevor der Verwaltungsrat eine Entscheidung fällt;	Ulrich Lehner	9	
– Empfehlung der Ernennung wichtiger Führungskräfte zu Händen des Verwaltungsrats;	Hans-Jörg Rudloff	9	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Behandlung von Angelegenheiten, die den Verwaltungsrat betreffen und sich zwischen den Sitzungen des Verwaltungsrats ereignen, einschliesslich des Ergreifens nötiger vorläufiger Massnahmen; und			
– Genehmigung von Geschäften, wie vom Verwaltungsrat delegiert.			
AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE		6/3	
Die wesentlichen Aufgaben des Audit and Compliance Committee beinhalten:	Srikant M. Datar ^{1,2}	6	Satzung des Audit and Compliance Committee
– Überwachung der internen Revision;	Ulrich Lehner ²	6	
– Beaufsichtigung der externen Revisionsstelle sowie Auswahl der externen Revisionsstelle zwecks Wahlempfehlung zu Händen der Generalversammlung;	Hans-Jörg Rudloff ²	5	
– Erlass interner Richtlinien und Überwachung der Einhaltung von internen und externen Richtlinien und Gesetzen betreffend die Rechnungslegung und Finanzkontrollen;	Andreas von Planta	6	http://www.novartis.com/corporate-governance
– Genehmigung der Quartalsabschlüsse und deren Veröffentlichung;	Wendelin Wiedeking	6	
– Überwachung der internen Kontroll- und Compliance-Prozesse; und			
– Überwachung der Einhaltung von Gesetzen sowie externen und internen Richtlinien.			
Das Audit and Compliance Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
¹ Vorsitz			
² „Finanzexperten des Audit Committee“ gemäss den Kriterien der US Securities and Exchange Commission (SEC)			

Verantwortlichkeiten	Mitglieder	Anzahl Sitzungen im Jahr 2010/ungefähre durchschnittliche Sitzungsdauer Teilnahme	Webadresse
RISK COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Risk Committee beinhalten:	Andreas von Planta ¹	4	Satzung des Risk Committee http://www.novartis.com/corporate-governance
– Sicherstellen, dass Novartis über angemessene und effektive Risikomanagementsysteme und -prozesse verfügt;	Srikant M. Datar	4	
– Sicherstellung einer risikogerechten Entscheidungsfindung, ohne dass angemessene Risikobereitschaft oder Innovation beeinträchtigt werden;	Ulrich Lehner	4	
– Genehmigung von Richtlinien, Grundsätzen und Prozessen; sowie	Hans-Jörg Rudloff	2	
– Gemeinsame Prüfung – mit der Geschäftsleitung, der internen Revision und der unabhängigen Revisionsstelle – der Identifizierung, Priorisierung und Steuerung der Risiken, Zuständigkeiten und Rollen aller Funktionen, die im Risikomanagement involviert sind, sowie des Risikoportfolios und der entsprechenden Risikomanagement-Massnahmen, die das Management getroffen hat.	Wendelin Wiedeking	4	
COMPENSATION COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Compensation Committee beinhalten:	Marjorie M.T. Yang ¹	4	Satzung des Compensation Committee http://www.novartis.com/corporate-governance
– Ausarbeitung und Überprüfung von Vergütungsrichtlinien und -programmen zu Händen des Verwaltungsrats;	William Brody	4	
– Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vergütung;	Srikant Datar	4	
– Genehmigung der Anstellungsbedingungen wichtiger Führungskräfte;	Ulrich Lehner	4	
– Festlegen der variablen Vergütung für den CEO, die Mitglieder der Geschäftsleitung und andere wichtige Führungskräfte für das vergangene Jahr;	Hans-Jörg Rudloff	4	
– Festlegen der Basisvergütung und der Zielvergütung des CEO, der Mitglieder der Geschäftsleitung und anderer wichtiger Führungskräfte für das kommende Jahr.			
Das Compensation Committee ist berechtigt, externe Experten und andere Berater beizuziehen.			
CORPORATE GOVERNANCE AND NOMINATION COMMITTEE			
Die wesentlichen Aufgaben des Corporate Governance and Nomination Committee beinhalten:	Ulrich Lehner ¹	3	Satzung des Corporate Governance and Nomination Committee http://www.novartis.com/corporate-governance
– Ausarbeitung und Überprüfung von Corporate-Governance-Prinzipien zu Händen des Verwaltungsrats;	Ann Fudge	3	
– Regelmässige Überprüfung der Statuten im Hinblick auf den Schutz von Aktionärsrechten;	Pierre Landolt	3	
– Regelmässige Überprüfung der Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse;	Andreas von Planta	3	
– Jährliche Überprüfung des Unabhängigkeitsstatus der Verwaltungsratsmitglieder;	Rolf M. Zinkernagel	3	
– Überprüfung von Verwaltungsratsmitgliedschaften und Vereinbarungen der Verwaltungsratsmitglieder auf mögliche Interessenkonflikte und Umgang mit Interessenkonflikten;			
– Suche und Auswahl von neuen Mitgliedern des Verwaltungsrats;			
– Beurteilung von Verwaltungsratsmitgliedern und Empfehlung an den Verwaltungsrat betreffend dessen Vorschlag an die Generalversammlung zu deren Wiederwahl;			
– Ausarbeitung und Überprüfung der Nachfolgeplanung für den CEO; und			
– Ausarbeitung und Überprüfung der Ausbildungsprogramme für neue Verwaltungsräte und der laufenden Weiterbildung bestehender Verwaltungsräte.			
¹ Vorsitz			

ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

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

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

PRÄSIDENT DES VERWALTUNGSRATS

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

SITZUNGEN DES VERWALTUNGSRATS

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

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

Solange der Präsident des Verwaltungsrats nicht unabhängig ist, leitet Dr. Ulrich Lehner, Vizepräsident des Verwaltungsrats, die Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder und leitet die unabhängigen Verwaltungsräte im Krisenfall oder in Angelegenheiten, welche deren separate Beratung oder Entscheidung erfordern. Ausserdem kann jedes unabhängige Verwaltungsratsmitglied bei Bedarf die Einberufung von separaten Sitzungen der unabhängigen Verwaltungs-

ratsmitglieder verlangen. Dr. Ulrich Lehner leitet ferner den Verwaltungsrat, wenn dessen Präsident arbeitsunfähig wäre.

2010 fanden neun Sitzungen des Verwaltungsrats und drei Sitzungen der unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder statt.

UNABHÄNGIGKEIT DER VERWALTUNGSRÄTE

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

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

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

An seiner Sitzung vom 15. Dezember 2010 kam der Verwaltungsrat zum Schluss, dass alle seine Mitglieder, mit Ausnahme von Dr. Vasella und Alexandre F. Jetzer-Chung, unabhängig sind.

Dr. Vasella, der Präsident des Verwaltungsrats, war bis 31. Januar 2010 auch Delegierter des Verwaltungsrats. Herr Jetzer-Chung unterstützt die Beziehungen von Novartis zu Regierungsstellen auf der Basis eines Beratungsmandats.

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

BEZIEHUNG DER NICHT EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ZU NOVARTIS

Mit Ausnahme von Dr. Vasella ist oder war in den drei Geschäftsjahren vor 2010 kein anderes Verwaltungsratsmitglied gleichzeitig auch Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis AG oder einer anderen Novartis Konzerngesellschaft.

Es bestehen keine wesentlichen Geschäftsbeziehungen zwischen den Verwaltungsratsmitgliedern und der Novartis AG oder anderen Novartis Konzerngesellschaften. Einzige Ausnahme bildet Alexandre F. Jetzer-Chung, der Novartis auf der Basis eines Beratungsmandats unterstützt. Der Vertrag mit Herrn Jetzer-Chung sieht keine Abfinanzierungen vor.

INFORMATIONSD- UND KONTROLLSYSTEME DES VERWALTUNGSRATS GEGENÜBER DER GESCHÄFTSLEITUNG

DER VERWALTUNGSRAT

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

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

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

VERWALTUNGSRATSAUSSCHÜSSE

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

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

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee den Prozess der Finanzberichterstattung. Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenle-

gungsausschuss (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.

INTERNE REVISION

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

RISK MANAGEMENT

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

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



Von links nach rechts: Srikant Datar, Wendelin Wiedeking, Ann Fudge, Rolf M. Zinkernagel, Pierre Landolt, Daniel Vasella, William Brody, Alexandre F. Jetzer-Chung, Marjorie Mun Tak Yang, Hans-Jörg Rudloff, Andreas von Planta, Ulrich Lehner

VERWALTUNGSRAT

MITGLIEDER

Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella
Präsident
Schweizer, 57 Jahre

Prof. Dr. Ulrich Lehner
Vizepräsident
Deutscher, 64 Jahre

Hans-Jörg Rudloff
Vizepräsident
Deutscher, 70 Jahre

Prof. Dr. William Brody
Amerikaner, 66 Jahre

Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 57 Jahre

Ann Fudge
Amerikanerin, 59 Jahre

Alexandre F. Jetzer-Chung
Schweizer, 69 Jahre

Pierre Landolt
Schweizer, 63 Jahre

Dr. Andreas von Planta
Schweizer, 55 Jahre

Dr. Ing. Wendelin Wiedeking
Deutscher, 58 Jahre

Marjorie Mun Tak Yang
Chinesin, 58 Jahre

Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel
Schweizer, 66 Jahre

EHRENPRÄSIDENT

Dr. Alex Krauer

CORPORATE SECRETARY

Monika Matti



Dr. Dr. h. c. Daniel Vasella
Schweizer, 57 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 Präsident des Verwaltungsrats von Alcon und Mitglied des Verwaltungsrats der Pepsico, Inc. Ferner ist er Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel, des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Shanghai, des Global Health Program Advisory Panel der Bill & Melinda Gates Stiftung sowie auswärtiges Ehrenmitglied der American Academy of Arts and Sciences. Ausserdem ist er 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 Management-Ausbildung 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; Verwaltungsratspräsident eines globalen Unternehmens für Augenheilmittel; Beiratsmitglied einer internationalen Stiftung für Gesundheit und Entwicklung. Branchenerfahrung – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Konsumgüterkonzerns.



Prof. Dr. Ulrich Lehner
Deutscher, 64 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Ulrich Lehner ist Mitglied des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Deutsche Telekom AG und Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG, der Thyssen Krupp AG, der HSBC Trinkaus & Burkhardt 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 Management-Holding 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.



Hans-Jörg Rudloff
Deutscher, 70 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Hans-Jörg Rudloff wurde 1996 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt. Er ist Vizepräsident und Mitglied des Audit and Compliance Committee, des Risk Committee, des Compensation Committee und des Chairman's Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

Weitere Tätigkeiten 2006 wurde er in den Verwaltungsrat der Rosneft gewählt, eines staatlich kontrollierten russischen Ölkonzerns, und zum Präsidenten des Audit Committee ernannt. Er ist ausserdem Präsident des Verwaltungsrats von Bluebay Asset Management Ltd., Grossbritannien, sowie der Marcuard Group, Schweiz. Darüber hinaus war er Mitglied des Verwaltungsrats der Thyssen-Bornemisza Group und fungiert derzeit als dessen Berater. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der New World Resources B.V., Niederlande, und Mitglied des Audit and Remuneration Committee. Hans-Jörg Rudloff ist auch Beiratsmitglied der Landeskreditbank Baden-Württemberg und der EnBW, beide in Deutschland. 2005 wurde Hans-Jörg Rudloff Präsident der International Capital Markets Association (ICMA), Schweiz.

Beruflicher Werdegang Hans-Jörg Rudloff hat in Bern, Schweiz, Wirtschaftswissenschaften studiert. 1965 schloss er das Studium ab und begann seine Laufbahn bei der Credit Suisse in Genf. 1968 wechselte er zur Investmentbank Kidder Peabody Inc., USA, wo er nach einiger Zeit für die Aktivitäten in der Schweiz verantwortlich zeichnete und später zum Präsidenten von Kidder Peabody International ernannt wurde. 1978 wurde er in den Verwaltungsrat von Kidder Peabody Inc., gewählt. Er wechselte 1980 zur Credit Suisse First Boston, Schweiz, wo er 1983 zum Vizepräsidenten und 1989 zum Präsidenten und CEO gewählt wurde. Von 1986 bis 1990 war Hans-Jörg Rudloff zudem Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse, Zürich, und verantwortlich für alle Abteilungen der Bereiche Wertpapiere und Kapitalmarkt. Von 1994 bis 1998 war er Präsident der MC-BBL in Luxemburg. 1994 wurde er in den Verwaltungsrat der Sandoz AG in der Schweiz gewählt. 1998 stiess er zu Barclays Capital, Grossbritannien, deren Verwaltungsratspräsident er heute ist.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung Führungskompetenz und Erfahrung im Bankgeschäft – Verwaltungsratspräsident einer Investmentbank sowie einer Vermögensverwaltungsgesellschaft. Internationale Erfahrung und Branchenerfahrung – Verwaltungsratsmitglied eines globalen Energiekonzerns.



Prof. Dr. William Brody
Amerikaner, 66 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten William Brody ist Mitglied des Verwaltungsrats von IBM, USA, der Mutual Funds Boards von T. Rowe Price sowie von Novamed in China. Ausserdem ist er Mitglied zahlreicher Berufsverbände sowie Aufsichtsgremien von Regierungs- und gemeinnützigen Organisationen.

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

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



Prof. Dr. Srikant Datar
Amerikaner, 57 Jahre

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

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

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

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



Ann Fudge
Amerikanerin, 59 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.

Weitere Tätigkeiten Ann Fudge ist Mitglied des Verwaltungsrats von General Electric, USA, sowie von Unilever, Grossbritannien/Niederlande. Ausserdem ist sie Stiftungsrätin der Rockefeller Foundation, New York, und des Morehouse College, Atlanta, sowie Vorsitzende des Beratungsausschusses der US-Programme der Bill & Melinda Gates Stiftung. Ferner ist sie Mitglied im Rat für auswärtige Beziehungen der USA.

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

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.



Alexandre F. Jetzer-Chung

Schweizer, 69 Jahre

Funktion bei der Novartis AG Alexandre F. Jetzer-Chung gehört dem Verwaltungsrat seit 1996 an.

Weitere Tätigkeiten Alexandre F. Jetzer-Chung ist Mitglied des Aufsichtsrats der Compagnie Financière Michelin und des Stiftungsrats des Lucerne Festival, beide in der Schweiz. Er ist Mitglied des International Advisory Panel on Biotechnology Strategy des Ministerpräsidenten von Malaysia, Mitglied des Investment Advisory Council des Ministerpräsidenten der Türkei und Wirtschaftsberater des Gouverneurs der Provinz Guangdong, China. Ferner ist er Mitglied des Patronatskomitees des Zentrums für Neurowissenschaften der Universität Zürich, Schweiz.

Beruflicher Werdegang Alexandre F. Jetzer-Chung schloss sein Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Neuenburg, Schweiz, mit zwei Lizenziaten ab und ist im Besitz des Anwaltspatents. Er war von 1967 bis 1980 Generalsekretär des damaligen Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins (Vorort). 1980 trat Alexandre F. Jetzer-Chung in die Sandoz AG ein. Als Leiter Finanzen wurde er 1981 Mitglied der Konzernleitung der Sandoz AG, ab 1990 diente er als Head of Management Resources and International Coordination. Von 1995 bis 1996 fungierte Alexandre F. Jetzer-Chung als Präsident des Verwaltungsrats und Chief Executive Officer der Sandoz Pharmaceuticals Corporation und zusätzlich als Präsident und CEO der Sandoz Corporation in den USA. Nach der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG zu Novartis war Alexandre F. Jetzer-Chung von 1996 bis 1999 Head of International Coordination, Legal & Taxes und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

Längerfristige Managementfunktionen und Beratungsmandate Alexandre F. Jetzer-Chung hat eine Beratungsvereinbarung mit der Novartis International AG.

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung Führungskompetenz und Erfahrung im Finanzwesen – ehemaliger CEO eines globalen Gesundheitsunternehmens. Internationale Erfahrung – Regierungsberater in Schwellenländern.



Pierre Landolt

Schweizer, 63 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Pierre Landolt ist zurzeit Präsident der Sandoz Familienstiftung und überwacht deren Entwicklung in verschiedenen Investitionsbereichen. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Syngenta AG. Er ist unbeschränkt haftender Partner der Privatbank Landolt & Cie. Pierre Landolt ist Präsident des brasilianischen Instituto Fazenda Tamanduá, des Instituto Estrela de Fomento ao Microcrédito, der AxialPar Ltda und der Moco Agropecuaria Ltda. In der Schweiz ist er Präsident des Verwaltungsrats der Emasan AG und der Vaucher Manufacture Fleurier SA sowie Vizepräsident des Verwaltungsrats der Parmigiani Fleurier SA. Darüber hinaus ist er Mitglied des Stiftungsrats der Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft, Schweiz, sowie Mitglied des Verwaltungsrats der Eco-Carbone SA, Frankreich, und der Amazentis SA, Schweiz. Er ist ausserdem Vize-Präsident der Stiftung des Montreux Jazz Festivals.

Beruflicher Werdegang Pierre Landolt hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb einen Bachelor of Law der Universität Paris-Assas. Von 1974 bis 1976 arbeitete er für die Sandoz AG in Brasilien. 1977 erwarb er im semiariden Nordosten Brasiliens einen Landwirtschaftsbetrieb und verwandelte ihn binnen weniger Jahre in eine Modellfarm für organischen und biodynamischen Landbau. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda, Brasilien, eines Unternehmens, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der EcoCarbone SA in Frankreich; dieses 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; Stiftungsratsmitglied einer Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft.



Dr. Andreas von Planta

Schweizer, 55 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 und des Corporate Governance and Nomination Committee.

Weitere Tätigkeiten Andreas von Planta ist Präsident des Verwaltungsrats der Schweizerischen National-Versicherungs-Gesellschaft AG und Vizepräsident des Verwaltungsrats der Holcim Ltd., beide in der Schweiz. Zudem ist er Verwaltungsratsmitglied verschiedener schweizerischer Tochtergesellschaften ausländischer Unternehmen und weiterer nichtbörsenkotierter 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 Lizenziat und seinen Dokortitel an der Universität Basel, Schweiz. Zudem besitzt er ein 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; Vizepräsident des Verwaltungsrats eines globalen Baustoffherstellers. Branchenerfahrung – Partner einer führenden Schweizer Anwaltskanzlei.



Dr. Ing. Wendelin Wiedeking

Deutscher, 58 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 als Bereichsleiter. 1990 stieg er zur Position des Chief Executive Officer und zum Chairman of the Board of Management der Glyco AG auf. 1991 kehrte Wendelin Wiedeking als 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, 58 Jahre

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

Weitere Tätigkeiten Marjorie Mun Tak Yang ist Präsidentin der Esquel Group, Hongkong, China. Sie ist inoffizielles Mitglied des Exekutivrats der Sonderverwaltungsregion Hongkong. Ausserdem ist sie Mitglied des National Committee der Chinese People's Political Consultative Conference in China. Sie gehört zurzeit den Verwaltungsräten der Swire Pacific Limited und der The Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited an, beide in Hongkong. Seit 2001 ist Marjorie Mun Tak Yang Mitglied der M.I.T. Corporation. Im Januar 2010 wurde sie zur Vorsitzenden des Rates der Hong Kong Polytechnic University ernannt. Marjorie Mun Tak Yang ist ausserdem Mitglied der Advisory Boards der Harvard Business School und der Tsinghua School of Economics and Management.

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

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



Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel

Schweizer, 66 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.

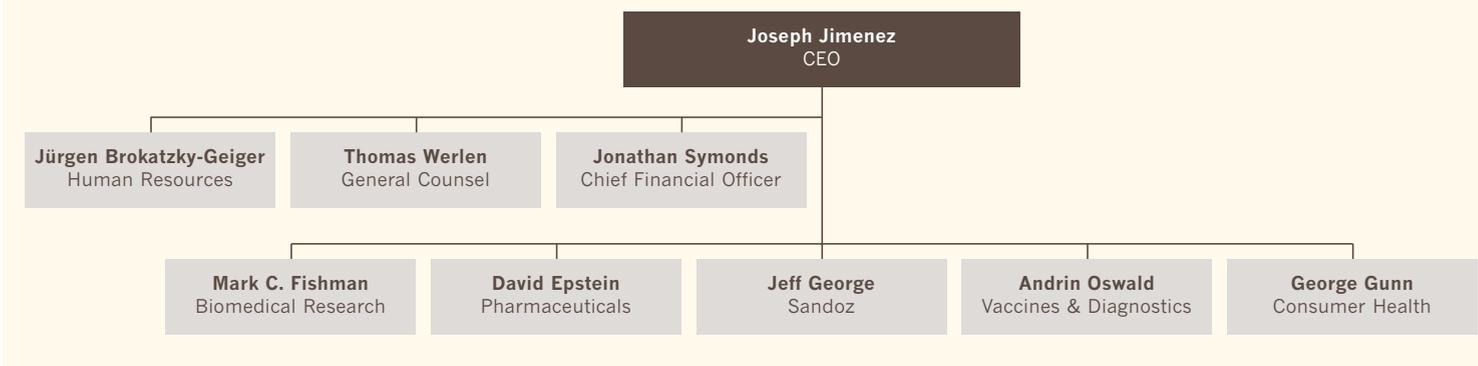
Weitere Tätigkeiten Rolf M. Zinkernagel war bis August 2010 Vizepräsident der International Union of Immunological Societies. Er ist Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Bio-Alliance AG, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Kaimaninseln; Telormedix, Schweiz; X-Biotech, Kanada; Novimmune, Schweiz; Cancevir, Schweiz; Nuvo Research, Inc., Kanada; ImVision, Deutschland; MannKind, USA; und Laboratoire Koch, Schweiz; sowie des Biomedical Sciences International Advisory Council, Singapur; und des Europäischen Forschungsrats (ERC), Brüssel. Ausserdem ist er wissenschaftlicher Berater von: Chilka Ltd., Kaimaninseln; Ganymed, Deutschland, und Zhen-Ao Group, China. Rolf M. Zinkernagel ist des Weiteren Mitglied im Beirat der Swiss Re, Schweiz.

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

Schlüsselkompetenzen/Erfahrung Erfahrung im Bereich Biomedizin und Lehrerschaft – ehemaliger Professor und Direktor an einer führenden Schweizer Universität. Führungskompetenz und internationale Erfahrung – Mitglied des wissenschaftlichen Beirats zahlreicher global tätiger Biotech-Unternehmen; Mitglied eines bedeutenden internationalen Forschungsrats.

UNSERE GESCHÄFTSLEITUNG

ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG



ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der CEO steht der Geschäftsleitung vor. Die Mitglieder der Geschäftsleitung werden vom Verwaltungsrat ernannt. Der CEO kann Personen ernennen oder abberufen, die als nicht stimmberechtigte ständige Beisitzer an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnehmen. Am 31. Dezember 2010 hat es keine ständigen Beisitzer gegeben, die an den Sitzungen der Geschäftsleitung teilnehmen.

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

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Dritten zur Geschäftsleitung geschlossen.

FUNKTION UND ARBEITSWEISE DER GESCHÄFTSLEITUNG

Der Verwaltungsrat hat die Führung des laufenden Geschäfts der Geschäftsleitung übertragen. Dies umfasst:

- Entwickeln von Grundsätzen, Strategien und Strategieplänen zur Genehmigung durch den Verwaltungsrat und entsprechende Umsetzung;
- Unterbreiten von Vorschlägen an den Verwaltungsrat und seine Ausschüsse betreffend Änderungen wichtiger Führungspositionen, Investitionen, finanzielle Massnahmen, Akquisitionen oder Verkäufe sowie bedeutende Verträge und Budgets;
- Erstellen der Quartals- und Jahresberichte und deren Vorlage an den Verwaltungsrat oder seine Ausschüsse;

- Informieren des Verwaltungsrats über alle Angelegenheiten, die für die Geschäftsbereiche von grundlegender Bedeutung sind;
- Rekrutieren, Ernennen und Befördern des Senior Managements;
- Sicherstellen einer effizienten Unternehmensführung und des Erreichens optimierter Ergebnisse;
- Fördern einer aktiven internen und externen Kommunikationspolitik; und
- Behandeln von allen anderen Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an die Geschäftsleitung überträgt.

DER CEO

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

VERTRÄGE MIT DEN MITGLIEDERN DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Sinne einer guten Corporate Governance enthalten Arbeitsverträge mit Mitgliedern der Geschäftsleitung weder ungewöhnlich lange Kündigungsfristen noch Kontrollwechselklauseln noch Abgangsentschädigungen.



Von links nach rechts: Mark C. Fishman, Thomas Werlen, Jonathan Symonds, George Gunn, Joseph Jimenez, David Epstein, Andrin Oswald, Jeff George, Jürgen Brokatzky-Geiger

GESCHÄFTSLEITUNG

MITGLIEDER

Joseph Jimenez
Amerikaner, 51 Jahre

Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger
Deutscher, 58 Jahre

David Epstein
Amerikaner, 49 Jahre

Prof. Dr. Mark C. Fishman
Amerikaner, 59 Jahre

Jeff George
Amerikaner, 37 Jahre

George Gunn, MRCVS
Brite, 60 Jahre

Dr. Andrin Oswald
Schweizer, 39 Jahre

Jonathan Symonds
Brite, 51 Jahre

Dr. Thomas Werlen
Schweizer, 45 Jahre

SEKRETÄR

Bruno Heynen



Joseph Jimenez
Amerikaner, 51 Jahre

Als Chief Executive Officer (CEO) von Novartis ist Joseph Jimenez seit dem 1. Februar 2010 für die Führung des diversifizierten Gesundheitsportfolios von Novartis verantwortlich, das innovative Arzneimittel, Generika, Impfstoffe und Diagnostika sowie Verbraucherprodukte umfasst. Davor war er Leiter der Pharmadivision 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 Kun-

den zu orientieren. So etablierte er eine grössere Zahl technologischer Hilfsmittel, um die Beziehungen zu Patienten und Kunden zu verbessern. Joseph Jimenez kam im April 2007 als Leiter der Division Consumer Health zu Novartis. Davor war er als Präsident und Chief Executive Officer des Nordamerikageschäfts bei der H.J. Heinz Company tätig. Von 2002 bis 2006 war er Präsident und Chief Executive Officer von Heinz in Europa. Bevor er zu Novartis kam, diente er zwischen 2002 und 2007 als nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats von AstraZeneca plc, Grossbritannien, und war zudem als Berater für das Private-Equity-Unternehmen Blackstone Group, USA, tätig. Joseph Jimenez ist Mitglied des Verwaltungsrats von Colgate-Palmolive. Er erwarb 1982 einen B.A. der Stanford University und 1984 einen M.B.A. der University of California, Berkeley.



Dr. Jürgen Brokatky-Geiger
Deutscher, 58 Jahre

Jürgen Brokatky-Geiger ist seit 2003 Leiter Human Resources bei Novartis und ist Mitglied der Geschäftsleitung. Er stiess 1983 als Laborleiter zur Pharma-Division der Ciba-Geigy AG, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt in den USA übernahm er eine Reihe von Positionen mit zunehmender Verantwortung im Bereich Forschung und Entwicklung (R&D). Unter anderem war er als Group Leader of Process R&D, Head of Process R&D und Head of Process Development and Pilot Plant Ope-

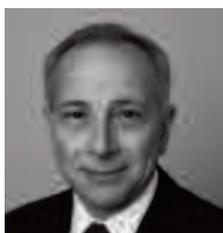
rations tätig. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 wurde Jürgen Brokatky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Später wurde er Head of Chemical and Analytical Development der Novartis International AG, Basel, und von 1999 bis August 2003 war er als Global Head of Technical R&D tätig. Jürgen Brokatky-Geiger hat Chemie studiert und promovierte 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland.



David Epstein
Amerikaner, 49 Jahre

David Epstein ist seit dem 1. Februar 2010 Leiter der Division Novartis Pharmaceuticals und 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 tätig. David Epstein begann 1989 bei Sandoz,

einer der Vorgängerfirmen von Novartis, wo er verschiedene Führungspositionen mit zunehmender Verantwortung inne hatte. Er war unter anderem Chief Operating Officer der Novartis Pharmaceuticals Corporation in den USA und Head of Novartis Specialty Medicines. David Epstein erwarb 1984 einen Bachelor-Abschluss in Pharmazie des Rutgers University College of Pharmacy und 1987 einen M.B.A. in Finanzen und Marketing der Columbia University Graduate School of Business in New York.



Prof. Dr. Mark C. Fishman, M.D.
Amerikaner, 59 Jahre

Mark C. Fishman ist seit 2002 Präsident der Novartis Institutes for Bio-Medical Research (NIBR) und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er im Jahr 2002 zu Novartis wechselte, war er Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston und Professor für Medizin an der Harvard Medical School, beide in den USA. Er arbeitete für verschiedene nationale politische und wissenschaftliche Ausschüsse, darunter Ausschüsse des National Institute of Health (NIH) und des Wellcome Trust,

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 B.A. des Yale College und 1976 ein Doktorat 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 (USA) sowie Fellow of the American Academy of Arts and Sciences.



Jeff George

Amerikaner, 37 Jahre

Jeff George ist seit 2008 Leiter der Division Sandoz und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er zu Novartis stiess, war er Senior Director für Strategie und Geschäftsentwicklung bei der Gap Inc. Von 2001 bis 2004 war er bei McKinsey & Company in San Francisco, USA, als Engagement Manager tätig. Jeff George begann im Januar 2007 bei Novartis Vaccines and Diagnostics als Head of Commercial Operations für West- und Osteuropa. Anschliessend wurde er zum Head of Emerging

Markets für den Nahen Osten, Afrika, Südostasien und die GUS-Staaten bei Novartis Pharma ernannt. Jeff George erwarb 1996 einen Bachelor-Abschluss in Internationalen Beziehungen des Carleton College und 1999 einen Master-Abschluss der School of Advanced International Studies der Johns Hopkins Universität, wo er ein Studium der internationalen Ökonomie und politischen Ökonomie der neuen Märkte absolvierte. Im Jahr 2001 erwarb er einen M.B.A. der Harvard Universität.



George Gunn, MRCVS

Brite, 60 Jahre

George Gunn ist seit 2008 Leiter der Division Novartis Consumer Health und 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 Gesundheits-unternehmen. 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 Nord-

amerika. Im Januar 2004 wurde er in seine gegenwärtige Position als Leiter der Geschäftseinheit Novartis Animal Health berufen. George Gunn wurde ausserdem im Dezember 2008 zum Leiter der Division Novartis Consumer Health ernannt. 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.



Dr. Andrin Oswald

Schweizer, 39 Jahre

Andrin Oswald ist seit 2008 Leiter der Division Novartis Vaccines and Diagnostics und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er zu Novartis stiess, war er von 2002 bis 2003 als Delegierter des Internationalen Komitees des Roten Kreuzes (IKRK) in Nepal und bei McKinsey & Company in der Schweiz tätig. Im Jahr 2005 begann er als Assistent des Präsidenten und CEO bei Novartis. Vor seiner Ernennung zum CEO von Speedel und Global Head of Development Franchises im Jahr 2008

war er Leiter der Country Pharma Organisation (CPO) und Country President von Novartis in Südkorea. Andrin Oswald hat Medizin studiert und promovierte 1999 an der Universität Genf, Schweiz.



Jonathan Symonds

Brite, 51 Jahre

Jonathan Symonds ist seit dem 1. Februar 2010 Leiter Finanzen der Novartis AG und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Bevor er 2009 zu Novartis wechselte, war Jonathan Symonds Partner und Managing Director bei Goldman Sachs in Grossbritannien. Er verfügt zudem über acht Jahre Erfahrung als Chief Financial Officer von AstraZeneca. Davor hatte er die Position des Group Finance Director bei Zeneca inne und war Partner bei KPMG. Von 2004 bis 2007 war Jonathan Symonds als Verwaltungsrat sowie als Vorsitzender des Audit Committee bei

Diageo Plc. tätig. In früheren Funktionen in Grossbritannien war er unter anderem Verwaltungsrat und Vorsitzender des Audit Committee von Qinetiq Plc., Präsident des Verwaltungsrats der 100 Group of Finance Directors, Co-Präsident des Verwaltungsrats des Business Tax Forum, Board-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.



Dr. Thomas Werlen

Schweizer, 45 Jahre

Thomas Werlen ist seit 2006 Group General Counsel von Novartis und ist Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis. Er ist zudem Sekretär des Corporate Governance and Nomination Committee des Verwaltungsrats von Novartis. Er begann seine berufliche Laufbahn 1995 bei Cravath, Swaine & Moore in New York. Im Jahr 2000 wechselte er in die Londoner Niederlassung von Cravath, Swaine & Moore. Im März 2001, nachdem er kurz bei David Polk & Wardwell gearbeitet hatte, wurde er Partner bei Allen & Overy. In London konzentrierte sich seine Tätigkeit auf Gesell-

schafts- und Kapitalmarktrecht. Zu seinen Klienten gehörten multinationale Konzerne und Investmentbanken. Thomas Werlen verfügt über ein Lizenzat und einen Dokortitel der Rechtswissenschaften der Universität Zürich und er erwarb ein LL.M. der Harvard Law School. Er ist in New York und in der Schweiz als Anwalt zugelassen. Ausserdem ist er Mitglied des Regulatory Board der SIX Swiss Exchange AG und Mitglied des Advisory Board des European Journal of Risk Regulation. Thomas Werlen hat mehrere Bücher und Artikel auf den Gebieten Wirtschafts- und Finanzrecht verfasst und lehrt Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht an der Universität St. Gallen.



DIE UNABHÄNGIGE REVISIONSSTELLE

DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DER REVISOREN

Auf Empfehlung des Audit and Compliance Committee schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine unabhängige Revisionsstelle zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) wurde 1996 als Revisionsstelle von Novartis gewählt. Der leitende Revisor, Peter Kartscher, und der globale Relationship Partner, Michael P. Nelligan, traten ihr Amt 2009 an. Das Audit and Compliance Committee stellt sicher, dass der leitende Revisor jeweils nach spätestens fünf Jahren abgelöst wird.

INFORMATION DES VERWALTUNGSRATS UND DES AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

Die unabhängige Revisionsstelle PwC ist dafür verantwortlich, eine Beurteilung der geprüften Konzernrechnung hinsichtlich deren Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und dem schweizerischen Recht und der Übereinstimmung des separaten Geschäftsabschlusses der Novartis AG mit dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung zu beurteilen.

Im Auftrag des Verwaltungsrats überwacht das Audit and Compliance Committee die Tätigkeit von PwC. Im Jahr 2010 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 zu Händen des Audit and Compliance Committee die nach der US-amerikanischen Regel 3526 „Kommunikation mit Audit Committees betreffend Unabhängigkeit“ des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) erforderlichen schriftlichen Offenlegungen ab. Zudem besprechen das Audit and Compliance Committee und PwC jährlich die Unabhängigkeit von PwC gegenüber Novartis und ihrer Geschäftsleitung.

Das Audit and Compliance Committee hat dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht für das am 31. Dezember 2010 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

Das Audit and Compliance Committee beurteilt regelmässig die Leistung von PwC. Auf der Grundlage dieser Beurteilung entscheidet der Ausschuss einmal jährlich, ob er dem Verwaltungsrat empfehlen soll, bei der Generalversammlung die Wahl von PwC zu beantragen. Ebenfalls einmal jährlich erstatten der leitende Revisor und der globale Relationship Partner dem Verwaltungsrat Bericht über die Tätigkeiten von PwC im laufenden Jahr und über den Revisionsplan für das kommende Jahr. Hierzu nehmen sie an einer Verwaltungsratssitzung teil und gehen auf die Fragen oder Bedenken ein, die Verwaltungsratsmitglieder in Bezug auf die Leistung und die abgeschlossenen oder geplanten Tätigkeiten von PwC haben könnten.

Um die Leistung von PwC zu beurteilen, verlangt das Audit and Compliance Committee von PwC eine Selbstbeurteilung und führt separate Sitzungen mit dem CEO, dem Chief Financial Officer und dem Head of Internal Audit durch. Falls nötig holt der Ausschuss eine unabhängige externe Beurteilung ein. Ferner trifft sich der Verwaltungsrat mit dem leitenden Revisor und dem globalen Relationship Partner. Die Kriterien, nach denen die von PwC erbrachte Leistung beurteilt wird, umfassen: technische und betriebliche Kompetenz, unabhängige und objektive Sicht, ausreichender Umfang der eingesetzten Ressourcen, Fokus auf Bereiche, die wesentliche Risiken für Novartis bergen, Bereitschaft, zu sondieren und zu hinterfragen, Fähigkeit, effektive, praktische Empfehlungen abzugeben, offene und effektive Kommunikation sowie Koordination mit dem Audit and Compliance Committee, der internen Audit-Funktion und der Geschäftsleitung.

VORABGENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN

Das Audit and Compliance Committee hat alle prüfungsbezogenen und nicht prüfungsbezogenen 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 2010 bzw. per 31. Dezember 2009 abgeschlossenen 12-Monats-Perioden erbrachte:

	2010 USD 000	2009 USD 000
Prüfungsdienstleistungen	23 675	24 360
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	2 140	4 300
Steuerdienstleistungen	1 485	110
Andere Dienstleistungen	110	100
Total	27 410	28 870

Die Honorare in Höhe von USD 1.6 Millionen, im wesentlichen für Steuerdienstleistungen, die Alcon von PwC in Rechnung gestellt wurden, sind mit eingeschlossen. Sie beziehen sich auf die Dienstleistungen, die PwC erbracht hat, nachdem Novartis am 25. August 2010 eine Mehrheitsbeteiligung von Alcon übernahm.

Prüfungsdienstleistungen sind Standardprüfungsarbeiten, die jedes Jahr erbracht werden, um die Rechnung der Muttergesellschaft und die Konzernrechnung beurteilen und um Berichte zu den nach lokalen gesetzlichen Anforderungen erstellten Finanzabschlüssen abgeben zu können. 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 Informatikkontrollsysteme, 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 beinhalten 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 vollständig im Besitz von Novartis befindlichen Geschäfte sind weltweit operativ in die vier Divisionen Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health sowie die Einheit Corporate unterteilt.

MEHRHEITSBETEILIGUNGEN AN BÖRSENKOTIERTEN KONZERNGESELLSCHAFTEN

- 77% der Inhaberaktien der Alcon, Inc. mit Sitz in Hünenberg, Schweiz. Diese Aktien sind an der NYSE kotiert (ISIN-Code: CH0013826497, Tickersymbol: ACL). Der Marktwert der 23% in Streubesitz befindlichen Aktien der Alcon, Inc. belief sich auf insgesamt USD 11.6 Milliarden. (Da sich nur eine beschränkte Anzahl Aktien der Alcon, Inc. in Streubesitz befinden, ist der Gesamtmarktwert basierend auf dem Schlusskurs vom 31. Dezember 2010 ein Wert ohne grosse Aussagekraft.) Am 31. Dezember 2010 betrug der Wert der 77%-Beteiligung von Novartis an Alcon, Inc. USD 37.8 Milliarden.
- 76% an Novartis India Limited mit Sitz in Mumbai, Indien, deren Aktien an der Bombay Stock Exchange kotiert sind (ISIN-Code: INE234A01025, Tickersymbol: HCBA). Der Marktwert der 24% in Streubesitz befindlichen Aktien der Novartis India Limited belief sich auf insgesamt USD 109.7 Millionen. (Da sich nur eine beschränkte Anzahl der Aktien der Novartis India Limited in Streubesitz befinden, ist der Gesamtmarktwert auf Basis des Marktpreises pro Aktie per 31. Dezember 2010 ein Wert ohne grosse Aussagekraft.) Am 31. Dezember 2010 betrug der Wert der 76%-Beteiligung von Novartis an Novartis India Limited USD 355.6 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). Basierend auf dem Schlusskurs vom 31. Dezember 2010 betrug der Marktwert der Beteiligung an der Roche Holding AG USD 8.1 Milliarden. Der Marktwert der Roche Holding AG belief sich auf insgesamt USD 127.1 Milliarden. Die Roche Holding AG ist ein selbstständiges und unabhängiges Unternehmen, das nicht von Novartis kontrolliert wird.
- 43% 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). Basierend auf dem Schlusskurs vom 31. Dezember 2010 betrug der Marktwert der Beteiligung an der Idenix Pharmaceuticals, Inc. USD 158 Millionen. Der Marktwert der Idenix Pharmaceuticals, Inc. belief sich auf insgesamt USD 367.8 Millionen. Die Idenix Pharmaceuticals, Inc., ist ein selbstständiges 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“, Quar-

talsberichte sowie zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter auch Folienpräsentationen und Webcasts von Konferenzschaltungen. 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 im Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet indes darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen aufgrund zwischenzeitlicher Änderungen zu aktualisieren. Ältere Berichte und Pressemeldungen spiegeln daher nicht notwendigerweise den aktuellen Stand der Dinge wider.

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 http://www.novartis.com/corporate-governance
Geschäftsleitung	Geschäftsleitung http://www.novartis.com/executive-committee
Novartis Verhaltenskodex für Senior Financial Officers	Novartis Verhaltenskodex für den Delegierten des Verwaltungsrats 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 Mitarbeitenden zu gewinnen und zu binden.

Novartis bietet ihren Mitarbeitenden wettbewerbsfähige, transparente und verständliche Vergütungspläne, die dem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung entsprechen. Unser Vergütungssystem fördert Unternehmertum, nicht aber unangemessene und übermässige Risikobereitschaft zur kurzfristigen Gewinnmaximierung zu Lasten der langfristigen Gesundheit des Unternehmens.

Der unabhängige externe Berater des Vergütungsausschusses des Verwaltungsrats hat diesen Bericht überprüft und bestätigt, dass die Hauptelemente der Vergütungsgrundsätze von Novartis sowie die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung angemessen und transparent dargestellt sind.

INHALT

VERGÜTUNGSBERICHT	Einleitung	113
	Vergütungssystem	113
	Vergütung 2010	122
	Aktienbesitz	129
	Darlehen und andere Zahlungen	131

VERGÜTUNGSBERICHT 2010

In den vergangenen zwei Jahren hat Novartis mit zahlreichen Aktionären Diskussionen über Vergütungsfragen geführt. Im gegenwärtigen wirtschaftlichen Umfeld ist es für Unternehmen wichtig, ein Vergütungssystem zu haben, das nicht nur leistungsorientiert und auf nachhaltige Wertschöpfung sowie auf das Gewinnen und Binden von talentierten Mitarbeitenden ausgerichtet ist, sondern auch von den Aktionären verstanden und getragen wird. Die Diskussionen mit Aktionären haben gezeigt, dass Aktionäre, die an der Schaffung von nachhaltigem Wert interessiert sind, diese Ansicht teilen.

An der letztjährigen Generalversammlung haben die Aktionäre dem Antrag des Verwaltungsrats zugestimmt, eine konsultative Abstimmung über das Vergütungssystem in den Statuten zu verankern (eine so genannte „say on pay“ Abstimmung).

An der diesjährigen Generalversammlung im Februar 2011 erhalten die Aktionäre die Gelegenheit, sich mittels konsultativer Abstimmung zum Vergütungssystem von Novartis zu äussern. In der Folge werden derartige nichtbindende Abstimmungen vor jeder bedeutenden Änderung des Vergütungssystems, mindestens aber an jeder dritten ordentlichen Generalversammlung, durchgeführt. Die Konsultativabstimmung ist nicht bindend, so dass die endgültige Entscheidung über Vergütung in der Kompetenz des Verwaltungsrats der Novartis verbleibt.

Das Vergütungssystem von Novartis basiert auf dem Prinzip der Leistungserbringung. Vergütung ist derart ausgestaltet, dass talentierte Mitarbeitende gewonnen, gefördert und gebunden werden können. Des Weiteren werden Mitarbeitende zu überdurchschnittlichen Leistungen motiviert und ihre Leistung anerkannt, so dass die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen unserer Aktionäre und weiteren Anspruchsgruppen nach Schaffung von nachhaltigem Wert übereinstimmen.

Der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats erlässt und überwacht die unternehmensweiten Vergütungspläne und -richtlinien und unterbreitet hierzu dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Beschlussfassung. Ausserdem prüft und genehmigt der Vergütungsausschuss die Arbeitsverträge und die individuelle Vergütung bestimmter ausgewählter Führungskräfte, einschliesslich jener der Mitglieder der Geschäftsleitung. Jedes der fünf Vergütungsausschussmitglieder erfüllt die im Organisationsreglement von Novartis festgelegten Unabhängigkeitskriterien.

Alle Vergütungspläne und -richtlinien werden regelmässig anhand von öffentlich zugänglichen Daten sowie gestützt auf Analysen unabhängiger, auf Vergütung spezialisierter Forschungsunternehmen sowie externer Vergütungsberater überprüft. Markttrends und Entwicklungen im Bereich der Vergütung und Corporate Governance werden laufend und sorgfältig mit externen Spezialisten und Beratern analysiert und diskutiert. Der Vergütungsausschuss berücksichtigt Methoden, um das Zusammenspiel von Vergütungsplänen und Unternehmensleistung wei-

ter zu stärken. Ausserdem überprüft der Vergütungsausschuss das Vergütungssystem dahingehend, dass es keine Anreize zu unangemessener oder übermässiger Risikobereitschaft setzt, sondern zu Verhaltensweisen motiviert, die zu nachhaltiger Wertschöpfung führen.

Um vollumfänglich sicherzustellen, dass keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft belohnt wird, haben wir im vergangenen Jahr folgende Änderungen am Vergütungssystem vorgenommen:

- Für alle Mitglieder der Geschäftsleitung gilt ab der Leistungsbeurteilung für das Jahr 2010:
 - Erhöhung der prozentualen Leistungsprämie unter dem langfristigen Leistungsplan (mit einer Leistungsüberprüfung bei Ablauf der Sperrfrist); sowie
 - Reduktion der prozentualen Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ (mit einer Leistungsüberprüfung zu Beginn der Sperrfrist).

Zusätzlich haben wir

- die Sperrfrist unter dem Beteiligungsplan „Select“ in der Schweiz für Leistungsprämien ab der Leistungsbeurteilung für das Jahr 2011 von zwei auf drei Jahre verlängert; sowie
- Bestimmungen für eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback) in den individuellen Arbeitsverträge aller Geschäftsleitungsmitglieder eingeführt – gleiches gilt für Vergütungspläne und Leistungsprämienzuteilungsschreiben an Mitarbeitende – um eine Grundlage zu schaffen, Leistungsprämien zurückzubehalten oder zurückzufordern, falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften oder Buchführungsverfahren verstösst oder eine Rechtsverletzung darstellt.

Zusammenfassend zeichnet sich unser Vergütungssystem durch folgende Eigenschaften aus:

- Ein einheitlicher, unser leistungsorientiertes System reflektierender, auf vereinbarten Zielen, Werten und Verhaltensweisen basierender Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process);
- Ein Ansatz einer ausgewogenen Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) für Leistungsprämien, wobei finanzielle wie nicht finanzielle Ziele, einschliesslich Personalführung, berücksichtigt werden. Im Allgemeinen können Leistungsfaktoren miteinander multipliziert den Faktor 2 nicht übersteigen;
- Überschneidende Leistungsperioden und Sperrfristen für langfristige Leistungsprämien, um den Anreiz für eine Leistungsmaximierung in einer einzelnen Periode zu reduzieren;
- Compliance und ethisches Verhalten als integraler Bestandteil der Leistungsbeurteilung von Führungskräften;
- Kombination von kurzfristigen jährlichen Leistungsprämien mit langfristiger aktienbasierter Vergütung; und
- Bestimmungen für eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback).

Die in Übereinstimmung mit den anwendbaren Buchführungsgrundsätzen und dem Schweizer Recht an die Mitglieder des Verwaltungsrats sowie der Geschäftsleitung ausgerichtete Vergütung ist ausserdem im Finanzbericht in der Erläuterung 27 im Anhang zur geprüften Novartis Konzernrechnung sowie in der Erläuterung 11 im Anhang zur geprüften Jahresrechnung der Novartis AG offengelegt. Die Ziele, Prinzipien und Elemente der Vergütungspläne von Novartis sind nachfolgend dargestellt.

Die Mitglieder des Vergütungsausschusses

Marjorie M.T. Yang (Vorsitz)

William Brody

Srikant Datar

Ulrich Lehner

Hans-Joerg Rudloff

Für weitere Informationen zur Organisation und der Zuständigkeit des Vergütungsausschusses siehe Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat – Aufgaben des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse.

EINLEITUNG

Seit der Gründung von Novartis im Jahr 1996 durch den Zusammenschluss zweier traditionsreicher Schweizer Unternehmen hat die Geschäftsleitung eine Kultur geschaffen, die alle Mitarbeitenden gleichermaßen mit der Vision inspiriert, eines der weltweit angesehensten Unternehmen im Gesundheitsbereich zu sein.

Da die zur Realisierung dieser Vision benötigten Fähigkeiten und Erfahrungen auf dem Arbeitsmarkt sehr gefragt sind, hat Novartis die Vergütung auf ein international wettbewerbsfähiges Niveau angeglichen. Von Beginn an war leistungsorientierte Vergütung ein grundlegendes Prinzip der Novartis.

Unser Vergütungssystem fördert die Übernahme von Verantwortung gestützt auf klare Zielvereinbarungen und unterstreicht die Wichtigkeit von Integrität in Zusammenhang mit der Erreichung eines langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolgs. Vergütung beinhaltet neben einer festen Basisvergütung ein bedeutendes variables Vergütungselement. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich nach den Resultaten des Unternehmens bzw. der Geschäftsbereiche sowie nach der individuellen Leistung, welche an vorab festgelegten Zielen sowie der Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors) gemessen wird. Der variable Anteil der Vergütung kann bis zu 200% des Zielwerts der Leistungsprämien eines Mitarbeitenden erreichen, um überdurchschnittliche Leistung zu fördern.

Um die Interessen unserer Mitarbeitenden mit jenen unserer Aktionäre abzustimmen, wird ein bedeutender Teil der variablen Vergütung an unsere Führungskräfte in Beteiligungspapieren ausgerichtet,

entweder in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen. Ein ursprünglich 400 ausgewählte Führungskräfte umfassender Aktienoptionsplan wurde kontinuierlich erweitert. Nach der Leistungsbeurteilung 2010 werden fast 11 000 Mitarbeitende am Beteiligungsplan „Select“ teilnehmen, was einer Quote von rund 11% der vollzeitbeschäftigten Mitarbeitenden weltweit entspricht.

Aus dem Prinzip der leistungsorientierten Vergütung hat sich bei Novartis eine Kultur der Leistungserbringung entwickelt, die gleichzeitig Integrität und Fairness sicherstellt. Die „Vier-Augen“-Regel zum Beispiel verlangt, dass die jährlichen Ziele und Leistungsbeurteilungen der Mitarbeitenden gesondert vom nächst höheren Vorgesetzten beurteilt werden. Unser Leistungsbeurteilungsprozess beinhaltet eine jährliche Talentbeurteilung, in deren Rahmen Berufswünsche vielversprechender Mitarbeitender mit Vorgesetzten diskutiert werden. Hierbei werden Stärken und Schwächen analysiert und Entwicklungspläne erarbeitet. Die Talentbeurteilung ist ein wichtiges Mittel der Geschäftsleitung für die Nachfolgeplanung. Sie wurde stetig erweitert, von einigen Dutzend Führungskräften vor zehn Jahren zu heute fast 22 000 potentiellen Führungskräften.

Die zu Grunde liegenden Vergütungsprinzipien und Förderungsprogramme haben zu hervorragender Leistung und nachhaltiger Führungsarbeit geführt. Für das abgelaufene Geschäftsjahr hat Novartis sowohl einen Nettoumsatz als auch einen Reinertrag in Rekordhöhe ausgewiesen und die Dividendenausschüttung an die Aktionäre zum vierzehnten Mal in Folge erhöht.

VERGÜTUNGSSYSTEM

VERWALTUNGSRAT

Als ein global tätiges Unternehmen im Gesundheitsbereich hat Novartis die Höhe der Vergütung an Verwaltungsratsmitglieder derart angesetzt, dass ausgewiesene Persönlichkeiten gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden können. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung, wodurch deren Fokussierung auf die langfristige Unternehmensstrategie sowie ihre Aufsichtsfunktion unterstrichen wird.

Die Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten basiert auf einem Vertrag. Für die übrigen Verwaltungsratsmitglieder legt der Verwaltungsrat die Vergütung jährlich fest, gestützt auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses. Verwaltungsratsmitglieder sind verpflichtet innerhalb von drei Jahren nach ihrer Wahl in den Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien zu besitzen.

VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENTEN

Der Verwaltungsratspräsident erhält jährlich eine feste Vergütung. Ein Drittel dieser Vergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien.

VERGÜTUNG DER ÜBRIGEN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine jährliche Vergütung und zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie andere Funktionen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen.

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder können wählen, ob sie ihre Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine Aktienoptionen.

VERGÜTUNGSSTRUKTUR

	Vergütung des Verwaltungsrats	Vergütung der Geschäftsleitung
Feste Vergütung	Ja	Ja
Variable Vergütung	Nein	Ja

GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER UND ANDERE MITARBEITENDEN

Novartis hat den Anspruch einer der angesehensten Arbeitgeber zu sein und weltweit die besten Mitarbeitenden zu gewinnen und zu binden. Novartis bietet ihren Mitarbeitenden eine wettbewerbsfähige Vergütung, die unsere Philosophie der leistungsorientierten Vergütung unterstreicht.

Die Vergütung an die Mitarbeitenden von Novartis, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, reflektiert den Marktwert der Fähigkeiten, die Geschäftsergebnisse, die individuell erbrachte Leistung sowie das Einhalten von Verhaltensnormen.

Die Vergütungsstruktur für Mitarbeitende von Novartis basiert auf vier grundlegenden Prinzipien und beinhaltet drei Hauptelemente: Basisvergütung, variable Vergütung und weitere Leistungen. Die Ausgestaltung der variablen Vergütung richtet sich nach den kurzfristigen und langfristigen Vergütungsplänen.

VERGÜTUNGSRAHMEN

Vergütungsprinzipien

Wettbewerbsfähige Vergütung	Leistungsorientierte Vergütung	Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert	Aktienbesitz
-----------------------------	--------------------------------	---	--------------

Vergütungspläne

Vergütungselemente

Vergütungselemente	Kurzfristige Leistungspläne	Schweizerischer Aktiensparplan (ESOP)
		Aufbauender Aktiensparplan (LSSP)
		Beteiligungsplan "Select"
	Langfristige Leistungspläne	Langfristiger Leistungsplan (LTPP)
		Besondere Aktienzuteilungen
Basisvergütung		
Variable Vergütung		
Weitere Leistungen		

VERGÜTUNGSPRINZIPIEN

Unsere Vergütungspläne und -richtlinien basieren auf vier grundlegenden Prinzipien:

- Wettbewerbsfähige Vergütung
- Leistungsorientierte Vergütung
- Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert
- Aktienbesitz

Wettbewerbsfähige Vergütung

Wettbewerbsfähige Vergütung ist entscheidend, um talentierte und kulturell diverse Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Die Höhe unserer Vergütung entspricht der, vergleichbarer Funktionen relevanter Wettbewerber.

Entsprechend wird etwa ein Mitarbeitender, der seine Leistungsziele erreicht, eine Vergütung erhalten, die dem mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen entspricht. Übertrifft ein Mitarbeitender seine Leistungsziele oder erreicht er sie nicht, wird seine Vergütung entsprechend angepasst und kann diesfalls vom mittleren Vergütungsniveau relevanter Vergleichsunternehmen erheblich abweichen.

Novartis nimmt an verschiedenen vergleichenden Vergütungsstudien teil, die Details zu Vergütungshöhe, jährlichen und langfristigen Ziel- als auch tatsächlichen Leistungsprämien, relativer Verteilung von kurz- und langfristigen Leistungsprämien sowie der Zusammensetzung von Barvergütung und beteiligungsbasierter Vergütung liefern. Vergleichsunternehmen unterscheiden sich je nach der betroffenen Funktion.

Für pharmaspezifische Funktionen wurde im vergangenen Jahr eine branchenspezifische Vergleichsgruppe herangezogen, die aus folgenden Unternehmen bestand:

VERGLEICHSUNTERNEHMEN

Abbott	Eli Lilly and Company	Pfizer
Amgen	GlaxoSmithKline	Roche
AstraZeneca	Johnson & Johnson	Sanofi-Aventis
Bristol-Myers Squibb	Merck & Co.	

Für andere Funktionen haben wir Unternehmen anderer Industrien berücksichtigt, die in Struktur, Grösse, Ausrichtung und Komplexität in etwa dem unseren entsprechen. Damit wird dem Umstand Rechnung getragen, dass der Wettbewerb für talentierte Führungskräfte nicht nur auf die Pharmaindustrie beschränkt ist.

Die vergleichenden Vergütungsstudien, die Faktoren wie Markttenenzen und allgemein anerkannte Methoden (best practices) analysieren, werden durch etablierte, weltweit tätige Beratungsfirmen durchgeführt. Beurteilt und ergänzt werden solche Studien durch das vom Vergütungsausschuss eingesetzte unabhängige Beratungsunternehmen Pearl Meyer & Partners LLC.

Leistungsorientierte Vergütung

Zur Förderung einer ausgeprägten Leistungskultur, wendet Novartis weltweit einen einheitlichen – auf klaren quantitativen und qualitativen Kriterien basierenden – Leistungsbeurteilungsprozess an (People Performance Management Process).

Novartis Mitarbeitende, einschliesslich der Mitglieder der Geschäftsleitung, nehmen an einem formellen Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsprozess teil.

Für jeden Beurteilungszeitraum vereinbaren die Mitarbeitenden zusammen mit ihren direkten Linienvorgesetzten die Leistungsparameter und Geschäftsziele. Diese Ziele sind von den übergeordneten Geschäftszielen des Unternehmens, der Division, der Funktion oder des Geschäftsbereichs abgeleitet.

Jedes Jahr werden zwei Leistungsbeurteilungen durchgeführt, eine zur Mitte und eine zum Ende des Jahres. Dabei finden formelle Gespräche zwischen den Mitarbeitenden und ihren Linienvorgesetzten statt, bei denen die Leistungen der Mitarbeitenden beurteilt werden. Die Linienvorgesetzten stützen ihre Beurteilungen sowohl auf resultatorientierte Leistungsgrössen als auch auf die Art und Weise wie die Leistungen erbracht wurden.

Entscheide und Handlungen, die zu Resultaten führen, müssen in Einklang mit den Novartis Werten und Verhaltensweisen (Novartis Values and Behaviors) stehen, die das angestrebte Verhalten von Mitarbeitenden umschreiben und Grenzen setzen als wichtiger Baustein der Kultur unseres Unternehmens. Die Novartis Werte und Verhaltensweisen unterstützen die Fokussierung auf Qualität, Engagement, Aufrichtigkeit, Mitgefühl, Loyalität und Integrität.

Weil Leistungsbeurteilungen bedeutende Elemente der Vergütung beeinflussen, wird jedes Jahr sichergestellt, dass Konsistenz der Leistungsbeurteilungen im gesamten Unternehmen besteht.

Gestützt auf die Leistungsbeurteilung zum Jahresende legen die Linienvorgesetzten und deren Vorgesetzten die Leistungsprämien der beurteilten Mitarbeitenden sowie die Zielvergütung für das folgende Jahr fest.

Um Mitarbeitende zu überdurchschnittlicher Leistung zu motivieren und um solche Leistungen anzuerkennen, kann die Vergütung ein Niveau erreichen, das demjenigen des obersten Viertels einer Gruppe industriespezifischer Vergleichsunternehmen entspricht.

Leistungsprämien, die ausgewählten Führungskräften, einschliesslich den Mitgliedern der Geschäftsleitung, ausbezahlt wurden, unterliegen einer möglichen Rückforderung durch Novartis (Clawback). Dies erlaubt Novartis, Leistungsprämien zurückzubehalten oder zu-

rückzufordern, falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften oder Buchführungsverfahren verstösst oder eine Rechtsverletzung darstellt.

Ausgewogene Vergütung zur Schaffung von nachhaltigem Wert

Aktionäre erwarten, dass ihre Investition eine nachhaltige Rendite erwirtschaftet und die mit der Investition verbundenen Risiken angemessen berücksichtigt werden.

Die variable Vergütung unterstützt die langfristige strategische Planung, die entscheidend ist, um sich den Herausforderung an die Innovation und die für unsere Industrie typischen langen Produktentwicklungs- und Vermarktungszyklen zu stellen. Eine angemessene Zielvereinbarung zusammen mit einer geeigneten Gestaltung der Vergütungspläne erlaubt unseren Führungskräften und Mitarbeitenden, sich auf die Zukunft zu fokussieren und nicht lediglich auf Veränderungen zu reagieren.

Wir sind überzeugt, dass das Setzen von Anreizen für unsere Mitarbeitenden Ansporn für Leistung, Loyalität und Unternehmertum ist und zu nachhaltiger Wertschöpfung führt, was im Interesse von Novartis und ihrer Aktionäre liegt.

Aktienbesitz

Investoren erwarten, dass sich die Geschäftsleitung ihrer Gesellschaft wie Eigentümer verhält. Diese Abstimmung wird am Besten erreicht, wenn die Verwaltungsratsmitglieder und ausgewählte Führungskräfte einen bedeutenden Anteil an Beteiligungspapieren ihrer Gesellschaft halten.

Um dies zu erreichen, macht Novartis rund 30 ausgewählten Führungskräften Vorgaben zu ihrem Aktienbesitz.

Ausgewählte Führungskräfte müssen mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen. Der Chief Executive Officer muss dabei ein Mehrfaches von fünf, die übrigen Geschäftsleitungsmitglieder ein Mehrfaches von drei und die übrigen ausgewählten Führungskräfte je nach Funktion ein Mehrfaches von eins bis zwei ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen. Diese Vorgaben müssen innerhalb von drei Jahren nach der Nominierung oder Beförderung erfüllt werden. Bei einem bedeutenden Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes verlängern.

Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Richtlinien zum Aktienbesitz.

VERGÜTUNGSELEMENTE

Die Hauptelemente unseres Vergütungssystems sind :

- Basisvergütung – festes jährliches Grundgehalt
- Variable Vergütung – Entgelt für individuelle Leistung und Leistung der Geschäftseinheit
- Weitere Leistungen – beinhalten Pensions- und Krankenversicherungspläne sowie Nebenleistungen

VERGÜTUNGSELEMENTE



In der nachstehenden zusammenfassenden Tabelle wird unter „kurzfristig“ eine Leistung oder Aktienbesitz von weniger als zwölf Monate verstanden, unter „langfristig“ indes solche von mehr als zwölf Monate.

ZUSAMMENFASSUNG VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Vergütungselement	Vergütungsplan	Hauptsächliche Treiber	Leistungsbemessung	Verbindung zu den Vergütungsprinzipien
Basisvergütung		Position, Erfahrung, nachhaltige Leistung	Marktgegebenheiten	Gewinnen und Binden von ausgewählten Führungskräften
Variable Vergütung				
Kurzfristige variable Vergütung	Kurzfristige Leistungspläne	Erreichen von jährlichen persönlichen, Geschäfts- sowie Finanzziele oder Erreichen von Meilensteinen in langfristigen strategischen Plänen	Finanzielle Messgrößen wie etwa Nettoumsatz, operatives Ergebnis, frei verfügbarer Cash flow, Marktanteil, Innovation und laufende Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität	Leistungsorientierte Vergütung Gewinnen und Binden von ausgewählten Führungskräften
Langfristige variable Vergütung	Beteiligungsplan „Select“	Erreichen von jährlichen persönlichen, Geschäfts- sowie Finanzziele oder Erreichen von individuellen Zielen und langfristigen strategischen Zielen	Individuelle Jahresleistungsbeurteilung sowie Leistung des Konzern oder des Geschäftsbereichs	Abstimmen der Interessen von Führungskräften mit jenen der Aktionäre Nachhaltige Geschäftsleistung
	Langfristiger Leistungsplan	Erreichen von langfristigem Erfolg, gemessen an der Leistung in Relation zu den Jahreszielen für die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA)	Ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA)	Gewinnen und Binden von ausgewählten Führungskräften
	Besondere Aktienzuteilungen	Anerkennen von aussergewöhnlichen Leistungen	Nach freiem Ermessen	
Weitere Leistungen		Position, Erfahrung, nachhaltige Leistung	Marktgegebenheiten	Absicherung in Bezug auf Alter, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod

Basisvergütung

Die Basisvergütung ist das Entgelt der Mitarbeitenden für die Erfüllung ihrer hauptsächlichlichen Verantwortungsbereiche und richtet sich nach 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. Sie verschafft unseren Mitarbeitenden eine feste Vergütung, die einen angemessenen, wettbewerbsfähigen Lebensstandard ermöglicht.

Um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen und um unerwünschte Fluktuationen zu minimieren, wird die Basisvergütung in der Regel jährlich überprüft.

Die Basisvergütung dient überdies als Grundlage für die Festlegung der variablen Vergütung.

Variable Vergütung

Die variable Vergütung wird durch die Art der Geschäftstätigkeit, die Funktion, die lokalen Marktgegebenheiten, die Unternehmensleistung sowie die individuelle Leistung des Mitarbeitenden bestimmt.

Die variable Vergütung ist eine Kombination von kurzfristigen und langfristigen Leistungsprämien, wobei besonderes Gewicht auf langfristige Leistungsprämien gelegt ist, um die Interessen unserer Mitarbeitenden mit jenen der Aktionäre abzustimmen. Die Betonung langfristiger Leistungsprämien widerspiegelt die entscheidende Bedeutung von Innovation und der für unsere Industrie typischen langen Produktentwicklungs- und Vermarktungszyklen.

Die nachstehende Tabelle zeigt illustrativ die Elemente zur Leistungsbeurteilung und wie diese Elemente typischerweise gewichtet sind.

KOMPONENTEN DER LEISTUNGSBEURTEILUNG UND IHRE GEWICHTUNG			
Komponenten	Treiber	Gewichtung	Gewichtung der Komponenten
Geschäftsleistung	Geschäftsleistung oder Leistung des Geschäftsbereichs		50%
Individuelle Leistung	Erreichen von finanziellen und nicht finanziellen Zielen	25%	50%
	Einhalten der Novartis Werte und Verhaltensweisen	25%	
Total			100%

Je nach Vergütungsplan kann die variable Vergütung in bar, in Aktien, in Aktieneinheiten oder in Aktienoptionen ausgerichtet werden. Die Zuteilung variabler Vergütung in Aktien, Aktieneinheiten oder Aktienoptionen erfolgt anhand von Umwandlungswerten, die den Schlusskursen einer Novartis Aktie und einer Novartis Aktienoption am Zuteilungstag entsprechen. Für die Leistung 2010 war der Zuteilungstag der 19. Januar 2011.

Kurzfristige Vergütungspläne

Leistungsprämien unter den kurzfristigen Vergütungsplänen werden jährlich ausgerichtet und gemäss folgender Formel berechnet:

FORMEL ZU BERECHNUNG DER JÄHRLICHEN LEISTUNGSPRÄMIE

$$\text{Jährlicher Leistungsprämienprozentatz} = \text{Zielleistungsprämie in Prozent} \times \text{Geschäftsleistungsfaktor} \times \text{Individueller Leistungsfaktor}$$

Unter diesen Vergütungsplänen legt Novartis für jeden teilnehmenden Mitarbeitenden zu Beginn des Beurteilungszeitraums, üblicherweise zu Jahresanfang, eine in Prozent ausgedrückte Leistungsprämie fest. Diese prozentuale Leistungsprämie kann bis zu 100% der Basisvergütung erreichen.

Der Geschäftsleistungsfaktor basiert auf der Unternehmensleistung oder der Leistung eines Geschäftsbereichs und kann von 0 bis 1.5 reichen.

Der individuelle Leistungsfaktor basiert auf der Erreichung individuell festgelegter Leistungsziele sowie der Umsetzung der Novartis Werte und Verhaltensweisen. Er kann von 0 bis 1.5 reichen.

Grundsätzlich können der Geschäftsleistungsfaktor und der individuelle Leistungsfaktor miteinander multipliziert den Faktor 2 nicht überschreiten. Bei aussergewöhnlichen Leistungen kann jedoch aussergewöhnlich ein höherer Faktor zur Anwendung gelangen. Diesfalls ist allerdings die Genehmigung durch den Chief Executive Officer und bei Mitgliedern der Geschäftsleitung sowie bei bestimmten Führungskräften überdies die Genehmigung durch den Vergütungsausschuss erforderlich.

Die grosse Bandbreite der in Prozent ausgedrückten Zielleistungsprämie sowie der Leistungsfaktoren erlaubt eine sinnvolle Differenzierung leistungsorientierter Vergütung.

In einigen Ländern werden Mitarbeitende sowie ausgewählte Führungskräfte weltweit ermuntert, ihre jährliche Leistungsprämie statt in bar vollständig oder teilweise in Form von Novartis Aktien zu beziehen. Novartis bietet hierfür mehrere Aktiensparpläne an.

Den Teilnehmenden dieser Aktiensparpläne gewährt Novartis nach Ablauf der Sperrfrist zusätzliche Aktien. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, werden in der Regel unter keinem dieser Pläne zusätzliche Aktien gewährt.

Novartis hat drei hauptsächlichliche Aktiensparpläne:

- Der schweizerische Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) steht in der Schweiz rund 11 600 Mitarbeitenden offen. Teilnehmende dieses Plans können wählen, ob sie ihre Leistungsprämie (i) 100% in bar; (ii) 50% in Aktien und 50% in bar; oder (iii) 100% in Aktien beziehen wollen. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist wird für zwei Aktien, die in diesen Plan investiert sind, eine zusätzliche Aktie gewährt. Für ihre Leistungen im Jahre 2010 haben sich 5 454 Mitarbeitende entschieden, Aktien unter diesem Plan zu beziehen.

- In Grossbritannien können rund 2 900 Mitarbeitende bis zu 5% ihrer monatlichen Basisvergütung, maximal bis zu GBP 125, in Aktien investieren. Überdies können diese Mitarbeitenden eingeladen werden, ihre Nettoleistungsprämie ganz oder teilweise in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird eine zusätzliche Aktie gewährt, die einer dreijährigen Sperrfrist unterliegt. Im Jahr 2010 nahmen rund 1 610 Mitarbeitende in Grossbritannien an diesem Plan teil.
- 26 ausgewählte Führungskräfte weltweit haben die Möglichkeit, an einem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) teilzunehmen, der Teil der Leistungsvergütung für das Jahr 2010 ist. Die in diesen Plan investierten Aktien sind für fünf Jahre gesperrt. Nach Ablauf der Sperrfrist gewährt Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Langfristige Vergütungspläne

Beteiligungsplan „Select“

Jedes Jahr können Mitarbeitende, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, zu einer Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ berechtigt sein. Der Betrag der Leistungsprämie hängt von der Geschäftsleistung sowie der individuellen Leistung ab. Für Leistungsbeurteilungen unter einer bestimmten Mindestvorgabe werden keine Leistungsprämien ausgerichtet. Die Leistungsprämien können in Form von Aktien, Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem bezogen werden. In einigen Ländern werden gesperrte Aktieneinheiten (Restricted Share Units, RSUs) anstelle von Aktien gewährt. In der Schweiz können Teilnehmende dieses Plans wählen, ob sie Aktien oder Aktieneinheiten (RSUs) oder Aktienoptionen oder eine Kombination von beidem erhalten wollen.

Zugeweilte Aktien sind während der Sperrfrist dividenden- und stimmberechtigt.

Jede Aktieneinheit (RSU) entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. Aktieneinheiten (RSUs) sind weder dividenden- noch stimmberechtigt.

Jede an Mitarbeitende zugeweilte Aktienoption berechtigt zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der unterliegenden Aktie am Zuteilungstag entspricht (19. Januar 2011 für die Leistungsbeurteilung 2010). Wählen Mitarbeitende in Nordamerika ihre Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ ganz oder teilweise in handelbaren Aktienoptionen auf American Depositary Shares (ADS) zu beziehen, ergibt sich die Anzahl Aktienoptionen durch die Division der Leistungsprämie durch einen Wert, der 95% des Optionswerts gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) auf ADS beträgt. Für Mitarbeitende in anderen Ländern beträgt der Divisor 90% des IFRS-Optionswerts auf Novartis Aktien.

Nach Ablauf der Sperrfrist sind an Mitarbeitende zugeweilte Aktienoptionen handelbar und verfallen nach 10 Jahren. Aktien und Aktienoptionen unterliegen in der Schweiz einer zweijährigen und in den übrigen Ländern einer dreijährigen Sperrfrist. Um die langfristigen Interessen unserer Mitarbeitenden mit jenen des Unternehmens und unserer Aktionäre noch besser abzustimmen, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, wie bereits oben erwähnt, die Sperrfrist in der Schweiz für Leistungsprämien ab der Leistungsbeurteilung für das Jahr 2011 von zwei auf drei Jahre zu verlängern. Verlässt ein Teilnehmender des Plans Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Der Vergütungsausschuss kann Ausnahmen bewilligen (z.B. bei einer Reorganisation oder Ausgliederung).

Die seit 2007 zugeweilten Aktienoptionen wurden zu den in der nachfolgenden Tabelle aufgeführten Bedingungen ausgegeben.

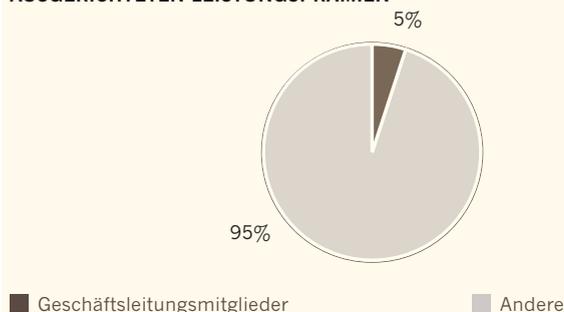
BEDINGUNGEN DER AKTIENOPTIONEN			
Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10

Am 31. Dezember 2010 waren gesamthaft 94.7 Millionen an Mitarbeitende zugeweilte Aktienoptionen ausstehend, die durch die gleiche Anzahl von Aktien gedeckt sind. Dies entspricht 3.8% der Gesamtzahl der ausstehenden Novartis Aktien (abzüglich der durch das Unternehmen gehaltenen eigenen Aktien).

Unter dem Beteiligungsplan „Select“ erhielten 10 796 Teilnehmende für ihre Leistungen im Jahr 2010 insgesamt 0.9 Millionen gesperrte Aktien, 5.4 Millionen Aktieneinheiten (RSUs) sowie 17.5 Millionen Aktienoptionen. Dies entspricht einer Beteiligungsrate von rund 11% aller vollzeit-äquivalenten Mitarbeitenden weltweit.

Um die Interessen unserer Geschäftsleitungsmitglieder mit jenen der Gesellschaft und unseren Aktionären weiter abzustimmen, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, um die Interessen unserer Geschäftsleitungsmitglieder mit jenen der Gesellschaft und unserer Aktionäre weiter abzustimmen, die prozentuale Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ für die Mitglieder der Geschäftsleitung ab der Leistungsbeurteilung für das Jahr 2010 zu reduzieren und die prozentuale Leistungsprämie unter dem langfristigen Leistungsplan für diese Führungskräfte zu erhöhen. Rund 9% der gesamten unter dem Beteiligungsplan „Select“ ausgerichteten Leistungsprämien wurden an Mitglieder der Geschäftsleitung zugeweiht.

TOTAL DER IM JAHR 2010 UNTER DEM BETEILIGUNGSPLAN „SELECT“ AUSGERICHTETEN LEISTUNGSPRÄMIEN



Langfristiger Leistungsplan

Der langfristige Leistungsplan (Long-Term Performance Plan) ist ein Wertpapierbeteiligungsplan für Führungskräfte, der auf einer dreijährigen Leistungsperiode basiert.

Zu Beginn der Leistungsperiode werden den Teilnehmenden Aktieneinheiten (RSUs) zugeteilt, die am Ende der Leistungsperiode in Novartis Aktien umgewandelt werden können.

Am Ende der Leistungsperiode passt der Vergütungsausschuss die an einen Teilnehmenden zugeteilten Aktieneinheiten (RSUs) gestützt auf die tatsächliche Leistung an. Gemessen wird die Leistung anhand der ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA), einer Formel zur Bemessung der Unternehmensprofitabilität unter Berücksichtigung der Kapitalkosten. Das Leistungsziel ist die Summe von drei Jahreszielen für die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA). Erreicht die effektive ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA) die im Voraus festgelegten Ziele nicht oder verlässt der Teilnehmende Novartis während der Leistungsperiode aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, entfällt in der Regel eine Leistungsprämie. Bei einer überdurchschnittlichen ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens kann die Anpassung bis zu 200% der Zielleistungsprämie erreichen.

Am Ende der Leistungsperiode werden die Aktieneinheiten (RSUs) in frei verfügbare Novartis Aktien umgewandelt. In Nordamerika können die Leistungsprämien unter dem Deferred Compensation Plan auch in bar ausgerichtet werden.

Wie bereits vorstehend erwähnt, hat der Vergütungsausschuss beschlossen, um die Interessen unserer Mitglieder der Geschäftsleitung mit jenen des Unternehmens und unserer Aktionäre weiter abzustimmen, die prozentuale Leistungsprämie unter dem Beteiligungsplan „Select“ für die Mitglieder der Geschäftsleitung ab der Leistungsbeur-

teilung für das Jahr 2010 zu reduzieren und die prozentuale Leistungsprämie unter dem langfristigen Leistungsplan für diese Führungskräfte zu erhöhen.

BEURTEILUNGSPERIODE BEIM LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLAN



Am 19. Januar 2011, wurden 117 ausgewählte Führungskräfte unter dem langfristigen Leistungsplan Novartis Aktien gestützt auf die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens für die Leistungsperiode 2008 bis 2010 zugeteilt.

ENTWICKLUNG DER TEILNEHMENDEN DES LANGFRISTIGEN LEISTUNGSPLANS

Jahr der Zuteilung = Zielvereinbarung	Leistungsperiode	Jahr der Vergabe = Auszahlung in Aktien	Teilnehmende (Anzahl wichtiger Führungskräfte)
2011	2011–2013	2014	127
2010	2010–2012	2013	131
2009	2009–2011	2012	132
2008	2008–2010	2011	117

Besondere Aktienzuteilungen

Ausgewählte Mitarbeitende können zusätzlich gesperrte oder frei verfügbare Aktien oder Aktieneinheiten (RSUs) als Sonderprämien zugeteilt erhalten. Diese besonderen, nach freiem Ermessen zuteilbaren Prämien bieten die erforderliche Flexibilität, um talentierte Mitarbeitende zu gewinnen, um aussergewöhnliche Leistungen einzelner Mitarbeitender anzuerkennen oder um wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

Sonderprämien, die als gesperrte Aktien oder Aktieneinheiten (RSUs) ausgerichtet werden, unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von drei bis fünf Jahren. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien oder Aktieneinheiten (RSUs). Im Jahr 2010 wurden weltweit 389 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesamthaft 1.1 Millionen Aktien oder Aktieneinheiten (RSUs) zugeteilt.

Zielvereinbarung

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder hat einen starken Bezug zur Unternehmensleistung. Divisionale Leistungsziele umfassen unter anderem die folgenden Messgrößen:

DIVISIONALE LEISTUNGSZIELE

Nettoumsatz	Operatives Ergebnis	Marktanteil
Innovation	Free Cashflow in Prozent des Umsatzes	Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität

Diese Messgrößen sind derart gestaltet, dass sie sowohl kurzfristige als auch 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.

Herkunft der zugeteilten Aktien

Novartis verwendet auf dem Markt zurückgekauft Aktien, um ihren Verpflichtungen aus den variablen Vergütungsplänen und den besonderen Aktienzuteilungen nachzukommen.

Novartis hat kein genehmigtes Kapital, um Aktien zur Bedienung der variablen Vergütungspläne und den besonderen Aktienzuteilungen zu schaffen.

Weitere Leistungen

Der Hauptzweck von Pensions- und Krankenversicherungsplänen ist die Absicherung von Mitarbeitenden und ihren Angehörigen in Bezug auf Alter, Krankheit, Berufsunfähigkeit und Tod. Die Pensions- und Krankenversicherungsleistungen sind von Land zu Land verschieden und entsprechen den lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften. Sie werden regelmässig überprüft.

Novartis hat beschlossen, weltweit von Pensionsplänen im Leistungsprimat auf Pensionspläne im Beitragsprimat umzustellen. Diese Umstellung schreitet planmässig voran. Zum 1. Januar 2011 wurde die Umstellung auf Pensionspläne im Beitragsprimat bei der Schweizer Pensionskasse von Novartis, der grössten des Unternehmens, vollzogen.

Andere Leistungen, die Novartis in ausgewählten Ländern in Übereinstimmung mit lokalen Marktgepflogenheiten und Rechtsvorschriften ausgerichtet, sind unter anderem Dienstaltersprämien und Nebenleistungen. Mitarbeitende auf internationaler Entsendung können Leistungen gemäss den entsprechenden Novartis Richtlinien erhalten.

RISIKOMANAGEMENT

Unser Vergütungssystem fördert Unternehmertum, belohnt aber keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft und kurzfristige Gewinnmaximierung auf Kosten der langfristigen Gesundheit von Novartis. Die nachfolgend aufgeführten Komponenten unseres Vergütungssystems fördern ein unternehmerisch ausgewogenes Risikomanagement:

- Leistungsbeurteilungsprozess (People Performance Management Process): Ein einheitlicher, unser leistungsorientiertes System reflektierender, auf vereinbarten Zielen, Werten und Verhaltensweisen basierender Leistungsbeurteilungsprozess. Die Leistung wird regelmässig beurteilt und periodisch mit den Mitarbeitenden besprochen.
- Ausgewogene Wertetabelle (Balanced Scorecard Approach) für Leistungsprämien: Finanzielle Ziele berücksichtigen Nettoumsatz, operatives Ergebnis, Free Cashflow in Prozent des Umsatzes und ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA). Bei den nicht finanziellen Zielen wird die Leistung bezüglich strategische Ziele sowie Ziele des Führungsverhaltens und der Mitarbeitendenführung, aber auch solche bezüglich Innovation sowie Prozesseffizienz- und Produktivitätssteigerung berücksichtigt. Im Allgemeinen können Leistungsfaktoren miteinander multipliziert den Faktor 2 nicht übersteigen.
- 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. Der langfristige Leistungsplan (LTPP) ist ein Wertpapierbeteiligungsplan, der auf einer dreijährigen Leistungsperiode basiert. Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Beteiligungspapiere sind länderabhängig entweder für zwei oder drei Jahre gesperrt.
- Ausgewogene Mischung von Vergütungselementen: Die Mischung der Zielvergütung ist nicht übermässig zu Gunsten jährlicher Leistungsprämien gewichtet, sondern kombiniert Barvergütung und langfristige aktienbasierte Vergütung, die je nach Vergütungsplan für zwei oder drei Jahre gesperrt ist.
- Novartis Werte und Verhaltensweisen: Compliance und ethisches Verhalten sind integraler Bestandteil aller Leistungsbeurteilungen.
- Keine Abgangsentschädigungen und Kontrollwechselvereinbarungen: Kein Arbeitsvertrag der Geschäftsleitungsmitglieder enthält eine unüblich lange Kündigungsfrist, Kontrollwechselvereinbarungen oder Abgangsentschädigungen.
- Rückforderung von Leistungsprämien (Clawback): Wir haben in die individuellen Arbeitsverträge aller Mitglieder der Geschäftsleitung Bestimmungen für eine mögliche Rückforderung von Leistungsprämien aufgenommen. Auch die Vergütungspläne und Leistungsprämienzuteilungsschreiben an Mitarbeitende enthalten derartige Bestimmungen, um eine Grundlage zu schaffen, Leistungsprämien zurückzubehalten oder zurückzufordern, falls nachgewiesen ist, dass die Auszahlung gegen interne Geschäftsführungsvorschriften

oder Buchführungsverfahren verstösst oder eine Rechtsverletzung darstellt.

GOVERNANCE ÜBER VERGÜTUNG

RECHTSRAHMEN

Das Schweizerische Obligationenrecht und die Corporate Governance Richtlinie der SIX Swiss Exchange verpflichten börsenkotierte Gesellschaften bestimmte Informationen zur Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, zum Besitz von Beteiligungsrechten am Unternehmen, sowie zu gewährten Krediten oder Darlehen offen zu legen. Der vorliegende Vergütungsbericht erfüllt diese Anforderungen. Darüber hinaus folgt dieser Vergütungsbericht 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 sowie in der Satzung des Vergütungsausschusses geregelt. Diese Dokumente sind auf folgender Novartis Webseite abrufbar: www.novartis.com/corporate-governance.

Der Vergütungsausschuss des Verwaltungsrats erlässt und überwacht die unternehmensweiten Vergütungspläne und -richtlinien und unterbreitet hierzu dem Verwaltungsrat Vorschläge zur Beschlussfassung. Ausserdem prüft und genehmigt der Vergütungsausschuss die Arbeitsverträge und die individuelle Vergütung bestimmter ausgewählter Führungskräfte, einschliesslich jener der Geschäftsleitungsmitglieder.

Die Hauptaufgaben des Vergütungsausschusses sind bereits vorstehend aufgeführt unter Corporate Governance Bericht – Unser Verwaltungsrat – Aufgaben des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse.

Der Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus Mitgliedern des Verwaltungsrats, die die im Organisationsreglement von Novartis festgelegten Unabhängigkeitskriterien erfüllen. Derzeit gehören dem

Vergütungsausschuss die folgenden fünf Mitglieder an: Marjorie M.T. Yang (Vorsitz), William Brody, Ulrich Lehner, Srikant Datar und Hans-Joerg Rudloff. Der Vergütungsausschuss tagte im vergangenen Jahr vier Mal. Die Sitzungen im Januar 2010 hatten den vornehmlichen Zweck, die Leistung der Geschäftseinheiten und der entsprechenden Führungskräfte zu beurteilen sowie die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung festzulegen.

Alle Vergütungspläne und -richtlinien werden regelmässig anhand von öffentlich zugänglichen Daten sowie gestützt auf Analysen unabhängiger, auf Vergütung spezialisierter Forschungsgesellschaften und externer Vergütungsberater überprüft. Markttrends und Entwicklungen im Bereich der Vergütung und Corporate Governance werden laufend und sorgfältig mit externen Spezialisten und Beratern analysiert und diskutiert.

Die für die Entscheide zuständigen Gremien sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

ENTSCHEIDUNGSGREMIEN FÜR VERGÜTUNGEN

Entscheid über	Empfehlung durch	Entscheidungsgremium
Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat
Vergütung des Chief Executive Officers	Verwaltungsratspräsident	Vergütungsausschuss
Vergütung der übrigen Geschäftsleitungsmitglieder und anderer ausgewählter Führungskräfte	Chief Executive Officer	Vergütungsausschuss
Jährliche Vergütungspläne und Beteiligungsplan „Select“	Chief Executive Officer	Vergütungsausschuss
Langfristiger Leistungsplan	Chief Executive Officer	Vergütungsausschuss
Besondere Aktienzuteilungen	Verwaltungsratspräsident oder Chief Executive Officer	Vergütungsausschuss

BERATER DES VERGÜTUNGSAUSSCHUSSES

Derzeit ist Pearl Meyer & Partners LLC der unabhängige, externe Berater des Vergütungsausschusses. Der Berater ist unabhängig von der Geschäftsleitung und erbringt keine anderen Dienstleistungen für Novartis. Der Berater unterstützt den Vergütungsausschuss darin, sicherzustellen, dass die Vergütungspläne und -richtlinien von Novartis wettbewerbsfähig sind, der Marktpraxis entsprechen und in Übereinstimmung mit unseren Vergütungsprinzipien sind.

Der Vergütungsausschuss erteilt jährlich ein Beratungsmandat an einen unabhängigen Berater. Für den Entscheid, ob ein Beratungsmandat erneuert werden soll, beurteilt der Vergütungsausschuss die Qualität der erbrachten Leistungen und berücksichtigt die auszuführenden Arbeiten für das kommende Jahr.

Gestützt auf die Beurteilung für das Jahr 2010 hat der Vergütungsausschuss festgestellt, dass der Berater in keinen Verbindungen steht, die die Beratung des Vergütungsausschusses beeinträchtigen würden.

VERGÜTUNG 2010

VERWALTUNGSRAT

VERWALTUNGSRATSPRÄSIDENT

Im Januar 2010 akzeptierte der Verwaltungsrat den Antrag von Dr. Daniel Vasella, seinen Nachfolgeprozess zu vollenden und die Aufgaben des Vorsitzenden der Novartis Geschäftsleitung (Chief Executive Officer) am 1. Februar 2010 an Joseph Jimenez zu übertragen. Dr. Vasella leitete Novartis 14 Jahre lang als Chief Executive Officer und 11 Jahre lang als Verwaltungsratspräsident. Dr. Vasella bleibt Verwaltungsratspräsident und konzentriert sich künftig auf Projekte hoher strategischer Bedeutung.

Unter einem neuen Vertrag erhält der Verwaltungsratspräsident jährlich eine feste Vergütung. Ein Drittel dieser Vergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien. Der Verwaltungsratspräsident kann an keinem der variablen Vergütungspläne mehr teilnehmen.

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.

Zur weiteren Äufnung der Altersvorsorge sieht der Vertrag mit dem Verwaltungsratspräsidenten ausserdem eine Einmalzahlung von CHF 12 Millionen in Form einer Versicherungspolice vor.

ÜBRIGE VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine jährliche Vergütung und zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie andere Funktionen, um der erhöhten Verantwortung und dem grösseren Engagement Rechnung zu tragen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine zusätzliche Vergütung für die Teilnahme an Sitzungen.

Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung, wodurch deren Fokussierung auf die langfristige Unternehmensstrategie sowie ihre Aufsichtsfunktion unterstrichen wird. Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung der übrigen Mitglieder fest, gestützt auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses.

Die Vergütungsansätze für die übrigen Verwaltungsratsmitglieder sind die Folgenden:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER ÜBRIGEN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Vizepräsident	50 000
Mitgliedschaft im Vorsitzendenausschuss (Chairman's Committee)	150 000
Mitgliedschaft im Prüfungs- und Complianceausschuss (Audit and Compliance Committee)	100 000
Mitgliedschaft im Risikoausschuss (Risk Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Vergütungsausschuss (Compensation Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Corporate Governance und Nominierungsausschuss (Corporate Governance and Nomination Committee)	50 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder können wählen, ob sie die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine Aktienoptionen.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2010¹

	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)	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) ²	Total (CHF) ³
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		3 666 674	131 304	189 260	7 950 791 ⁵
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		1 110 000		59 034	1 169 034
Hans-Jörg Rudloff	•	•	•	•	•	•			750 000		37 666	787 666
William Brody ⁶	•							•	375 000	2 686		525 013
Srikant Datar	•			Vorsitz	•	•			459 688	1 797		560 050
Ann Fudge	•							•	250 000	2 686		400 013
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁷	•								350 000		17 722	367 722
Pierre Landolt ⁸	•							•	106 000	5 265	22 604	422 654
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz			•	453 000	1 916	28 344	561 307
Wendelin Wiedeking	•			•	•				150 875	6 252	26 593	526 642
Marjorie M.T. Yang	•					Vorsitz			410 000		23 133	433 133
Rolf M. Zinkernagel ⁹	•							•	650 000		33 677	683 677
Total									8 731 237	151 906	438 033	14 387 702

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 11 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. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2010 zum damaligen Aktienkurs von CHF 55,85 gewährt.

² Vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeter, aber von der Gesellschaft getragener Aufwand für Pensionsleistungen und Altersvorsorge.

³ Ein Verwaltungsratsmitglied, das in der Schweiz steuerpflichtig ist, hat die Möglichkeit, seine Aktien freiwillig zu blockieren. Im Jahr 2010 hat Daniel Vasella seine Aktien für zehn Jahre und Andreas von Planta seine Aktien für fünf Jahre blockiert. Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die im Abschnitt – Vergütung 2010 – Vergütung für die Leistung im Jahr 2010 – Bewertungsgrundsätze beschrieben ist.

⁴ Daniel Vasella hat ab 1. Februar 2010 an den Sitzungen dieses Ausschusses als Gast teilgenommen.

⁵ Enthält nicht die Vergütung als Verwaltungsratsmitglied der Alcon, Inc.

⁶ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁷ Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer-Chung CHF 380 004 für Beratungsdienste.

⁸ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁹ 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.

GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

PROZESS ZUR LEISTUNGSBEURTEILUNG SOWIE ZUR FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG DES CHIEF EXECUTIVE OFFICERS

Zu Beginn eines Geschäftsjahres besprechen und vereinbaren der Verwaltungsratspräsident und der Chief Executive Officer dessen Ziele für das kommende Jahr. Der Verwaltungsrat prüft und genehmigt diese Ziele, wobei er insbesondere sicherstellt, dass diese mit den Unternehmenszielen nach Förderung nachhaltiger Leistung, nach ausgewogenen kurz- und langfristigen Ziele sowie danach, dass keine unangemessenen oder übermässigen Risiken auf Kosten der langfristigen Gesundheit des Unternehmens belohnt werden.

Am Ende eines Geschäftsjahres bereitet der Chief Executive Officer eine Selbstbeurteilung vor, bei der er die tatsächlich erbrachte Leistung gegen die zu Jahresbeginn vereinbarten Ziele beurteilt. Er berücksichtigt dabei das geprüfte Jahresergebnis sowie die Novartis Werte und Verhaltensweisen. Der Verwaltungsrat diskutiert die Selbstbeurteilung in Abwesenheit des Chief Executive Officers und beurteilt inwieweit die gesetzten Ziele erreicht worden sind und vergleicht die Ergebnisse soweit möglich mit Vergleichsunternehmen, wobei allgemeine finanzielle Kriterien und industriespezifische Entwicklungen berücksichtigt werden. Der Verwaltungsrat teilt dem Chief Executive Officer anschliessend die Leistungsbeurteilung mit. Gestützt auf diese Leistungsbeurteilung legt der Vergütungsausschuss die Gesamtvergütung des Chief Executive Officers für das vergangene Jahr und die Zielvergütung für das kommende Jahr fest. Der Vergütungsausschuss berücksichtigt hierbei alle relevanten Faktoren, einschliesslich verfügbare Informationen von Vergleichsunternehmen sowie die Empfehlung des Beraters des Vergütungsausschusses.

PROZESS ZUR LEISTUNGSBEURTEILUNG SOWIE ZUR FESTLEGUNG DER VERGÜTUNG DER ÜBRIGEN GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

Im Januar jeden Jahres bespricht der Verwaltungsrat die Leistung der übrigen Geschäftsleistungsmitglieder für das abgelaufene Geschäftsjahr mit dem Chief Executive Officer. Sie berücksichtigen dabei das geprüfte Jahresergebnis, inwieweit jedes einzelne Geschäftsleistungsmitglied seine finanziellen und nicht finanziellen Ziele erreicht hat sowie die Novartis Werte und Verhaltensweisen.

In einer weiteren Sitzung entscheidet der Vergütungsausschuss im Beisein und auf Empfehlung des Chief Executive Officers über die variable Vergütung der übrigen Geschäftsleistungsmitglieder und weiterer ausgewählter Führungskräfte für das abgelaufene Geschäftsjahr. An derselben Sitzung legt der Vergütungsausschuss die Zielvergütung für diese Führungskräfte für das kommende Jahr fest.

Zusätzlich zur Beurteilung der Jahresleistung der übrigen Geschäftsleistungsmitglieder führt der Verwaltungsrat im August eine Beurteilung der Leistung für das erste halbe Jahr durch. Dabei beurteilt er auch die Leistung der einzelnen Geschäftsbereiche für das erste halbe Jahr.

HERAUSFORDERNDE LEISTUNGSZIELE

Die Vergütung der Geschäftsleistungsmitglieder hat einen starken Bezug zur Geschäftsleistung. Die Messgrössen der Leistungsziele umfassen unter anderem den Nettoumsatz, das operative Ergebnis, den Marktanteil, die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA) oder Innovation und sind derart gestaltet, dass sie kurzfristige wie langfristige Ziele angemessen berücksichtigen. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei die Betonung auf längerfristigen finanziellen Zielen liegt und keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft verlangen.

Novartis legt die tatsächlich festgelegten Ziele und deren Gewichtung nicht offen, weil dies auf Bereiche strategischer Bedeutung hinweisen und dadurch dem Unternehmen einen kompetitiven Nachteil verschaffen würde. Die Offenlegung von Zielen bezüglich des Cashflow würde etwa Hinweise auf grosse Kapitalinvestitionen oder Übernahmen geben. Darüber hinaus könnten offengelegte Ziele von Mitbewerbern genutzt werden, um Novartis Führungskräfte abzuwerben. Ausserdem würde das Offenlegen von Zielen erlauben, Hinweise auf die Marktdynamik und auf Bereiche zu gewinnen, die von Beratern oder Mitbewerbern kompetitiv gegen Novartis genutzt werden könnten, wie etwa zur Kundenabwerbung.

ZIELE FÜR DIE VARIABLE VERGÜTUNG DES CHIEF EXECUTIVE OFFICERS

Die Messgrössen für kurzfristige finanzielle Ziele sind typischerweise das Umsatzwachstum, der Free Cashflow, das operative Ergebnis, der Reingewinn, der Gewinn pro Aktie sowie der Marktanteil. Das langfristige Finanzziel ist die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA).

Zu den Messgrössen für nicht finanzielle Ziele gehören typischerweise erfolgreiche Übernahmen oder Desinvestitionen, der Abschluss von Lizenzverträgen, Leistungen im Bereich von Forschung und Entwicklung, Produkteinführungen, erfolgreiche Umsetzung von Wachstumsinitiativen und Kostensenkungsmassnahmen, Prozessverbesserungen, die erfolgreiche Errichtung oder Schliessung von Standorten für Produktion oder Vertrieb, sowie Geschäfts- und Mitarbeitendenführung.

LEISTUNG IM JAHR 2010

An seiner Sitzung am 19. Januar 2011 entschied der Vergütungsausschuss in Übereinstimmung mit den oben dargestellten Prozessen und Prinzipien über die variable Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für die Leistung im Jahr 2010. Der Entscheid über die Vergütung jedes einzelnen Geschäftsleitungsmitglieds widerspiegelt das Erreichen der individuellen finanziellen und nicht finanziellen Leistungsziele, wie sie für jedes Geschäftsleitungsmitglied zu Beginn des Geschäftsjahres festgelegt wurden.

Die Ergebnisse wurden aus quantitativer und qualitativer Sicht beurteilt. Hierbei hat der Vergütungsausschuss neben der Berücksichtigung der rechnerischen Messgrössen auch sein Ermessen einfließen lassen, was bewährter Praxis von Novartis bei der Beurteilung der Leistung von Führungskräften entspricht.

Der Vergütungsausschuss hat namentlich die folgenden Leistungen des Chief Executive Officers anerkannt:

- Die Pharmadivision hat ein starkes Umsatzwachstum von 8% erreicht, was deutlich über dem Branchendurchschnitt liegt. Die jüngst eingeführten Produkte erzielten einen Umsatz von USD 6,6 Milliarden oder 21% des Divisionsumsatzes, was einer Umsatzsteigerung von 16% gegenüber dem Vorjahreszeitraum entspricht.
- Die Generikadivision Sandoz erzielte eine zweistellige Wachstumsrate gegenüber dem Vorjahr, was hauptsächlich auf die erfolgreiche Einführung neuer, komplexer Produkte wie heparin enoxaparin, dem stetigen Wachstum von Biosimilars sowie auf den Umstand, dass Sandoz in Zentral- und Osteuropa sowie in der Türkei und dem Mittleren Osten ein Mehrfaches schneller gewachsen ist als der Markt.
- Die Division Consumer Health hat die Folgen der globalen Rezession ausgestanden und steigerte ihre Umsätze um 6% bei konstanten Wechselkursen dank der starken Leistung einiger Schlüsselmarken.
- Die Division Vaccines and Diagnostics steigerte ihren Umsatz hauptsächlich aufgrund des Umsatzes der Influenza A (H1N1) in der ersten Jahreshälfte auf USD 2,9 Milliarden.
- Die Fähigkeit laufend neue und bessere Produkte in den Markt einzuführen und dadurch Marktposition zu gewinnen ist für den nachhaltigen Erfolg wichtig. Zu den bedeutendsten Zulassungen gehört die US-Zulassung von *Gilenya*, das erste oral zu verabreichende Medikament zur Primärtherapie schubförmig verlaufender multipler Sklerose (MS), sowie von *Tasigna*, das als Primärtherapie für Patienten mit Philadelphia-Chromosom-positiver chronisch-myeloischer Leukämie in den USA, der EU, Japan sowie in der Schweiz zugelassen wurde.

- Seit August 2010 hält Novartis die Mehrheit an Alcon, Inc., dem weltweit führenden Konzern im Bereich der Augenheilkunde. Es ist geplant, Alcon vollständig in Novartis zu integrieren, um dadurch eine neue Wachstumsplattform für die Aktionäre zu schaffen und bedeutende Synergien zwischen den beiden Unternehmen zu realisieren.
- Im vergangenen Jahr gelang es Novartis, ihre Präsenz in den Schwellenländern auszubauen und in sechs Schwellenländern ein Umsatzwachstum von 12% im Vergleich zum Vorjahr zu erzielen.

VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010

Die nachstehende Tabelle zeigt die den Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre Leistungen im Jahr 2010 gewährte Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in der Tabelle zugrunde liegenden Prinzipien.

Übereinstimmung von Berichts- und Leistungsperiode. Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im vergangenen Jahr, d.h. alle Vergütung, die für Leistungen im Jahr 2010 gewährt wurde, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP, sind in voller Höhe ausgewiesen.

Struktur der Offenlegung. Die Tabelle zeigt die Vergütung an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistung im Jahr 2010, aufgeteilt nach den oben beschriebenen Vergütungselementen – Basisvergütung, variable Vergütung und weitere Leistungen.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP“ zeigt die Aktien, die einem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, wenn es für mindestens drei oder fünf Jahre bei Novartis bleibt. Die Geschäftsleitungsmitglieder wurden dazu ermuntert, ihre Leistungsprämien für 2010 in einen Aktiensparplan zu investieren – entweder in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) –, um ihre Interessen noch stärker mit jenen der Aktionäre abzustimmen. Gemäss den Regeln dieser Vergütungspläne 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. Die im Rahmen der Vergütungspläne zugeleiteten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist¹. Mitarbeitende in der Schweiz, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, können ausserdem Aktien und Aktienoptionen, die sie im Rahmen eines Vergütungsplans erhalten, für die Dauer von bis zu zehn Jahren blockieren².

Der Vergütungsausschuss ist der Überzeugung, dass derartige Einschränkungen der Verfügbarkeit den Wert der Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen beeinflusst.

Die Eidgenössische Steuerverwaltung legt in ihrem Kreisschreiben Nr. 5 eine Methode fest, nach welcher der Wert gesperrter oder blockierter Aktien oder Aktienoptionen unter Berücksichtigung eines Abschlags für jedes Jahr, während dessen sie gesperrt oder blockiert sind, bewertet werden. Es entspricht ausserdem einer ständigen Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung, bei der Bewertung von Aktienoptionen ein Bewertungsmodell zu verwenden (für Novartis Aktienoptionen seit 1997), das auf der Black-Scholes-Methode basiert.

Nach Ansicht des Vergütungsausschusses handelt es sich hierbei unter schweizerischem Recht um die richtige Methode zur Darstellung des Wertes von Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptio-

nen, die den Geschäftsleitungsmitgliedern zugeteilt werden, da diese Methode, anders als IFRS, berücksichtigt, dass die Geschäftsleitungsmitglieder erst nach Ablauf der Sperr- und Blockierungsfrist wirklich über die Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen verfügen können. Die Details zur Bestimmung des Werts der Aktien Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen, die für das Jahr 2010 gewährt wurden, sind in Fussnote 9 der nachstehenden Tabelle erklärt und gelten für alle Geschäftsleitungsmitglieder.

Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung enthält weitere Einzelheiten zur Vergütung an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung nach IFRS.

¹Der Begriff „Sperrfrist“ bezeichnet bei einem aktienbasierten Vergütungsplan die Wartezeit, die vergehen muss, bevor der Mitarbeitende einen unwiderruflichen Anspruch auf die zugeleiteten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) oder Aktienoptionen hat. Der Mitarbeitende kann gesperrte Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) oder Aktienoptionen weder verkaufen noch ausüben. Verlässt ein Mitarbeitender während der Sperrfrist Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle seine gesperrten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen.

²Der Begriff „blockieren“ bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren ab dem Datum der Zuteilung freiwillig während des gewählten Zeitraums darauf zu verzichten, über die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu verfügen. Novartis ermuntert ihre Mitarbeitenden, die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu blockieren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen der Aktionäre abzustimmen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010¹

Währung	Basisvergütung		Variable Vergütung					Weitere Leistungen		Total	Gesamtvergütung		
			Kurzfristige Vergütungspläne		Langfristige Vergütungspläne						Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP ¹⁰	Einschl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP ^{11,12}	
	Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Aktienoptionen (Anzahl) ⁴	Langfristiger Leistungsplan (Anzahl) ⁵	Besondere Aktien-zuteilungen (Anzahl) ⁶	Pensionsleistungen Betrag ⁷	Andere Leistungen Betrag ⁸	Betrag ⁹	Aktien (Anzahl)	Betrag	
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer seit 1. Februar 2010)	CHF	1 458 334	590 000	16 180	124 552		37 088		166 162	92 287	11 060 421	16 180	11 721 780
Jürgen Brokatky-Geiger	CHF	678 338		12 432	24 863		11 435		146 470	11 965	2 729 841	12 432	3 109 563
David Epstein (seit 1. Februar 2010) ¹³	USD	779 167	358 359	7 944	38 646		17 031		184 984	85 309	4 570 330	7 944	4 909 104
Mark C. Fishman	USD	968 000	14 036	16 716	67 847		31 006		256 555	122 518	7 094 527	16 716	7 807 400
Jeff George (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	595 833	589 783		10 782	129 613	4 913	9 167	62 006	47 226	2 574 092		2 574 092
George Gunn (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	756 250	862 217		27 364		13 840		98 780	14 529	3 820 992		3 820 992
Andrin Oswald (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	595 833	577 317		21 105		6 488	9 167	65 063	27 818	2 635 810		2 635 810
Jonathan Symonds (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	770 000		14 022	29 159		6 772		125 650		2 937 515	14 022	3 510 676
Thomas Werlen	CHF	725 008		10 010	10 010	120 330	13 718		122 617	22 366	2 442 364	10 010	2 670 839
Total¹⁴	CHF	7 397 668	3 006 825	77 304	354 328	249 943	142 291	18 334	1 246 206	432 452	40 339 284	77 304	43 276 326

Die Zahlen des Vorjahres sind in der Erläuterung 11 zum Einzelabschluss der Novartis AG enthalten.

¹ Enthält keine Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Jürgen Brokatky-Geiger, Andrin Oswald und Thomas Werlen haben diese Aktien freiwillig für zehn Jahre und Jonathan Symonds für fünf Jahre blockiert. Diese Blockierungsfristen schliessen die zweijährige Sperrfrist mit ein.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2021 aus, haben in der Schweiz eine zweijährige Sperrfrist (in anderen Ländern drei Jahre) und einen Ausübungspreis von CHF 54,70 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2011, dem Zuteilungstag). An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2021 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 57,07 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2011, dem Zuteilungstag).

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA) für die am 31. Dezember 2010 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Enthält eine besondere RSU-Prämie an Jeff George und an Andrin Oswald. Diese Prämien wurden zum Schlusskurs am 1. September 2010 von CHF 54,05 zugeteilt. Die zugeteilten RSUs unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist.

⁷ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2010 erworben wurde, sowie Arbeitgeberbeiträge zu Pensionsplänen mit Beitragsprimat im Jahr 2010.

⁸ Enthält während des Jahres ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Enthält keine Kostenpauschale und Steuerausgleichszahlungen in Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald.

⁹ Der Wert der zugeteilten Aktien und Aktieneinheiten (RSUs) wird um 6% pro Jahr reduziert, entsprechend der Länge der kombinierten Sperr- und Blockierungsfrist. Beispielsweise beläuft sich der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer zweijährigen Sperr-/Blockierungsfrist entsprechend der im Kreisschreiben Nr. 5 beschriebenen Berechnungsmethode auf 89% des Marktwerts am Zuteilungstag. Der Wert einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Blockierungsfrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,839% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung. Der

Schlusskurs der Aktie am Zuteilungstag (19. Januar 2011) betrug CHF 54,70 pro Novartis Aktie und USD 57,07 pro ADS. Der Wert der gewährten Aktienoptionen wird gemäss den Bewertungsgrundsätzen eines Entscheiders der Eidgenössischen Steuerverwaltung angegeben, welcher auf den Grundsätzen des oben angeführten Kreisschreibens Nr. 5 basiert. Nach dieser Methode haben die im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilten handelbaren Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von zwei Jahren am Zuteilungstag einen Wert von CHF 0,89 pro Aktienoption.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP). Nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt. Verlässt ein Teilnehmender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist werden in der Regel keine zusätzlichen Aktien gewährt. Thomas Werlen hat diese zusätzlichen Aktieneinheiten aus dem LSSP freiwillig für 15 Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert. Jürgen Brokatky-Geiger hat diese zusätzlichen Aktieneinheiten (RSUs) freiwillig für zehn Jahre blockiert (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist).

¹¹ Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien und Aktienoptionen wurde nach der Bewertungsmethode berechnet, die unter Fussnote 9 beschrieben ist. Für die Wertberechnung von zusätzlich gewährten Aktien (siehe Fussnote 10) gilt: Blockiert ein Geschäftsleitungsmitglied Aktien, die ihm in der Zukunft im Rahmen des fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplans (LSSP) zugeteilt werden, für die Dauer von zehn zusätzlichen Jahren (was zu einer Sperr-/Blockierungsfrist von 15 Jahren führt), beträgt der Wert der in der Tabelle aufgeführten zusätzlichen Aktien 41,727% des Aktienkurses am Zuteilungstag. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2011) betrug CHF 54,70 pro Novartis Aktie und USD 57,07 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtende Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Die Basisvergütung und die Pensionsleistungen beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Februar 2010 bis 31. Dezember 2010. Die variable Vergütung sowie die anderen Leistungen zeigen die Vergütung, die der Periode als Geschäftsleitungsmitglied zurechenbar ist. Dies bedeutet, dass in Bezug auf diese Vergütungselemente 11/12 der jährlichen Vergütung offengelegt sind.

¹⁴ Die USD-Beträge für David Epstein und Mark C. Fishman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 0,961 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der konsolidierten Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

Die nachstehende Tabelle zeigt, dass der überwiegende Teil der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder variabel und in Form gesperrter Beteiligungspapiere ausgerichtet wird. Dies stellt die Abstimmung der Interessen von Novartis mit jenen der Aktionäre sicher.

AUFTEILUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER 2010 – BAR UND AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

	Bar ¹	Aktienbasierte Vergütung ²
Joseph Jimenez	18,5%	81,5%
Jürgen Brokatzky-Geiger	23,3%	76,7%
David Epstein	25,9%	74,1%
Mark C. Fishman	14,6%	85,4%
Jeff George	49,1%	50,9%
George Gunn	43,9%	56,1%
Andrin Oswald	46,7%	53,3%
Jonathan Symonds	22,7%	77,3%
Thomas Werlen	29,3%	70,7%
Total	25,8%	74,2%

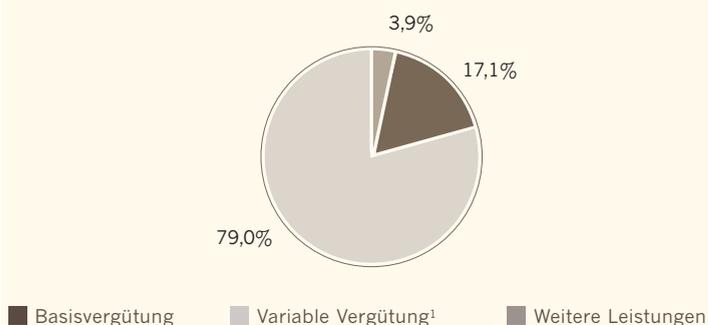
¹ Enthält sämtliche weiteren Leistungen mit Ausnahme der Pensionsleistungen.

² Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP.

Die variable Vergütung für die Leistung im Jahr 2010 an die Geschäftsleitungsmitglieder beträgt zwischen 314% und 686% der Basisvergütung.

Im Jahr 2010 wurden an die Geschäftsleitungsmitglieder 17,1% als Basisvergütung, 79,0% als variable Vergütung und 3,9% als weitere Leistungen ausgerichtet.

VERGÜTUNGSELEMENTE DER GESCHÄFTSLEITUNG IM JAHR 2010



¹ Einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien unter ESOP/LSSP.

ENTWICKLUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG

Jahr	Geschäftsleitungsmitglieder	Gesamtvergütung (CHF)
2010	9 ¹	43 276 326
2009	9	59 952 704
2008	10 ²	55 017 871
2007 ³	11 ⁴	55 812 695
2006	8	60 988 500
2005	7	51 771 841
2004	6	46 190 589

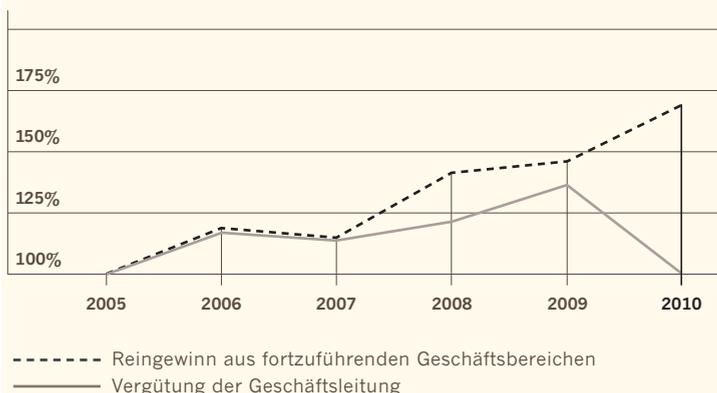
¹ Ausgenommen sind die fünf Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind. Für Informationen über diese Geschäftsleitungsmitglieder siehe im Abschnitt – Vergütung 2010 – Geschäftsleitungsmitglieder – Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder die im Jahr 2010 ausgeschieden sind.

² Einschliesslich Thomas Ebeling, der bis 1. Dezember 2008 der Geschäftsleitung angehörte.

³ Seit 2007 enthält die offengelegte Vergütung alle für ein bestimmtes Jahr ausgerichteten Leistungsprämien, d.h. die Offenlegung der ausgewiesenen jährlichen Vergütung entspricht der Leistung in diesem bestimmten Jahr.

⁴ Einschliesslich Paul Choffat, der am 11. Mai 2007 und Urs Bärlocher, der am 31. August 2007 aus der Geschäftsleitung zurücktraten.

ENTWICKLUNG DER VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG IM VERHÄLTNISS ZUM REINGEWINN



VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER, DIE IM JAHR 2010 AUSGESCHIEDEN SIND

Im Januar 2010 akzeptierte der Verwaltungsrat den Antrag von Dr. Daniel Vasella, seinen Nachfolgeprozess zu vollenden und die Aufgaben des Vorsitzenden der Novartis Geschäftsleitung (Chief Executive Officer) am 1. Februar 2010 an Joseph Jimenez zu übertragen. Dr. Vasella leitete Novartis 14 Jahre lang als Chief Executive Officer und 11 Jahre lang als Verwaltungsratspräsident. Dr. Vasella bleibt Verwaltungsratspräsident und konzentriert sich künftig auf Projekte hoher strategischer Bedeutung.

Raymund Breu legte zum 1. Februar 2010 seine Geschäftstätigkeit nieder. Nachdem er das obligatorische Rentenalter am 31. März 2010 erreichte, trat er in den Ruhestand.

Ausserdem vereinfachte Novartis ihre Führungsstrukturen zum 1. Februar 2010 und reduzierte die Geschäftsleitung von zwölf auf neun Mitglieder. Jörg Reinhardt, Andreas Rummelt und Thomas Wellauer haben sich entschieden, ihre berufliche Laufbahn ausserhalb von Novartis fortzusetzen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER, DIE IM JAHR 2010 AUSGESCHIEDEN SIND

	Gesamtvergütung (CHF) ¹
Daniel Vasella ²	14 179 305
Raymund Breu ³	2 370 073
Jörg Reinhardt ⁴	3 524 149
Andreas Rummelt ⁵	1 738 299
Thomas Wellauer ⁶	2 593 081
Total	24 404 907

¹ Die Vergütung wurde nach der Bewertungsmethode berechnet, wie sie im Abschnitt Vergütung 2010 – Geschäftsleitungsmitglieder – Vergütung für die Leistung im Jahr 2010 – Bewertungsgrundsätze beschrieben ist.

² Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis 31. Januar 2010, während Daniel Vasella als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats tätig war. Enthält zukünftige zusätzliche Aktien unter dem aufbauenden Aktiensparplan (LSSP). Enthält ausserdem eine Einmalzahlung von CHF 12 Millionen in Form einer Versicherungspolice sowie ausstehende gesetzliche und vertragliche Ansprüche.

³ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis 31. Januar 2010 als Raymund Breu aus der Geschäftsleitung ausgeschieden ist. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Wirkens für Novartis.

⁴ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Jörg Reinhardt Novartis verlassen hat.

⁵ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Andreas Rummelt Novartis verlassen hat. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Beitrags im A (H1N1)-Projekt.

⁶ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Thomas Wellauer Novartis verlassen hat. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Beitrags im Projekt zur Kostenreduktion im Beschaffungswesen. Enthält ausserdem einen besonderen Beitrag an die Pensionskasse.

GESAMTVERGÜTUNG AN DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER IM JAHR 2010

Die gesamte, im Jahr 2010 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichtete Vergütung (einschliesslich der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind) beträgt CHF 67 681 233.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010

	Gesamtvergütung (CHF)
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für die Leistung im Jahr 2010	43 276 326
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind	24 404 907
Total	67 681 233

AKTIENBESITZ

RICHTLINIE ZUM AKTIENBESITZ

Investoren erwarten, dass sich die Geschäftsleitung ihrer Gesellschaft wie Eigentümer verhält. Nach Ansicht des Verwaltungsrats wird diese Abstimmung am Besten erreicht, wenn die Verwaltungsratsmitglieder und ausgewählte Führungskräfte einen bedeutenden Teil ihres persönlichen Aktienbesitzes in Beteiligungspapieren der Gesellschaft halten. Um dies zu erreichen, macht Novartis rund 30 ausgewählten Führungskräften Vorgaben zu ihrem Aktienbesitz.

Verwaltungsratsmitglieder sind verpflichtet, mindestens 5 000 Novartis Aktien innerhalb von drei Jahren nach ihrer Wahl in den Verwaltungsrat zu halten.

Ausgewählte Führungskräfte müssen mindestens ein Mehrfaches ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen. Der Chief Executive Officer muss dabei ein Mehrfaches von fünf, die übrigen Geschäftsleitungsmitglieder ein Mehrfaches von drei und die übrigen ausgewählten Führungskräfte je nach Funktion ein Mehrfaches von eins bis zwei ihrer jährlichen Basisvergütung in Novartis Aktien oder Novartis Aktienoptionen besitzen, wobei diese Vorgaben innerhalb von drei Jahren nach der Nominierung oder Beförderung zu erreichen sind. Bei einem bedeutenden Rückgang des Aktienkurses kann der Verwaltungsrat nach eigenem Ermessen die Frist zur Erreichung des minimalen Aktienbesitzes verlängern.

Der Vergütungsausschuss prüft jährlich die Einhaltung der Richtlinien zum Aktienbesitz.

Unter die Richtlinien zum Aktienbesitz fallen gesperrte und frei verfügbare Novartis Aktien oder ADSs, die im Rahmen eines Novartis Vergütungs- oder Pensionskassenplans erworben wurden, sowie Aktieneinheiten (RSUs) hiervon, mit Ausnahme von Aktieneinheiten (RSUs) aus den Aktiensparplänen sowie dem langfristigen Leistungsplan. Darüber hinaus fallen unter die Richtlinie zum Aktienbesitz Novartis Aktien und frei verfügbare Optionen auf Novartis Aktien oder ADSs, die von „nahe stehenden Personen“¹ direkt oder indirekt gehalten werden.

VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Am 19. Januar 2011 hielten die Verwaltungsratsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und Aktienoptionen.

Am 19. Januar 2011 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) Geschäften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

Am 31. Dezember 2010 hielten alle Verwaltungsratsmitglieder, die seit mindestens drei Jahren dem Verwaltungsrat angehören, die Vorgaben der Richtlinie zum Aktienbesitz ein.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹
Daniel Vasella	3 288 608
Ulrich Lehner	22 193
Hans-Jörg Rudloff	40 080
William Brody	5 133
Srikant Datar	17 342
Ann Fudge	6 008
Alexandre F. Jetzer-Chung	80 800
Pierre Landolt ²	35 061
Andreas von Planta	109 580
Wendelin Wiedeking	34 182
Marjorie M.T. Yang	18 000
Rolf M. Zinkernagel	22 800
Total	3 679 787

¹Einschliesslich des Besitzes von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz).

²Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹
Daniel Vasella	3 565 366
Ulrich Lehner	
Hans-Jörg Rudloff	24 570
William Brody	
Srikant Datar	
Ann Fudge	
Alexandre F. Jetzer-Chung	9 214
Pierre Landolt ²	6 911
Andreas von Planta	
Wendelin Wiedeking	
Marjorie M.T. Yang	
Rolf M. Zinkernagel	15 357
Total	3 621 418

¹Einschliesslich des Besitzes von den Verwaltungsratsmitgliedern „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz). 2002 war das letzte Jahr, in dem Verwaltungsratsmitglieder Aktienoptionen gewährt wurden. Damals gewährte Novartis 79 087 Aktienoptionen mit einem Ausübungspreis von CHF 62 und einer Ausübungsfrist von neun Jahren.

²Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktienoptionen.

VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIONSOPTIONEN

Am 19. Januar 2011 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien (inklusive Aktieneinheiten (RSUs), aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus Aktiensparplänen sowie gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus dem langfristigen Leistungsplan) und Aktienoptionen.

Am 19. Januar 2011 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

Am 31. Dezember 2010 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	298 366
Jürgen Brokatzky-Geiger	199 600
David Epstein	245 201
Mark C. Fishman	385 921
Jeff George	47 613
George Gunn	210 932
Andrin Oswald	90 347
Jonathan Symonds	79 548
Thomas Werlen	109 797
Total	1 667 325

¹Einschliesslich des Besitzes von den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz).

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹						Total
	2011	2010	2009	2008	2007	Übrige	
Joseph Jimenez			552 076	157 266			709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger			75 705	109 016	55 130	91 306	331 157
David Epstein						590 229	590 229
Mark C. Fishman				184 870	142 724	523 215	850 809
Jeff George	141 396					114 979	256 375
George Gunn						94 371	94 371
Andrin Oswald						5 633	5 633
Jonathan Symonds						54 348	54 348
Thomas Werlen	120 330	171 196	175 912			141 215	608 653
Total	261 726	171 196	803 693	451 152	197 854	1 615 296	3 500 917

¹ Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2006 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die an Mitglieder der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz) am Markt gekauft wurden.

DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2010 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung gewährt. Am 31. Dezember 2010 waren keine solchen Darlehen ausstehend.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2010 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an gegenwärtige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Vergütungstabellen an die Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. der Geschäftsleitung (einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind) ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahre 2010 erfolgte ausser einer Zahlung von CHF 62 298 an den Ehrenpräsidenten keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung oder an ihnen „nahe stehende Personen“ (siehe Definition im Abschnitt – Aktienbesitz – Richtlinie zum Aktienbesitz).





FINANZBERICHT

INHALT

FINANZBERICHT	Finanzübersicht	134
	Wichtigste Errungenschaften	135
	Operativer und finanzieller Lagebericht	136
	Quartals- und Jahresübersicht	181
	Dividendenpolitik und Angaben zur Aktie	183
	Novartis Konzernrechnung einschliesslich:	186
	Wichtigste Konzern- und assoziierte Gesellschaften	255
	Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung	259
	Bericht des Konzernprüfers zur Konzernrechnung und zu den internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe	260
	Jahresrechnung der Novartis AG einschliesslich:	262
	Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung nach Schweizer Recht	267
	Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Novartis AG	277

FINANZÜBERSICHT 2010

KENNZAHLEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz	50 624	44 267	14
Operatives Ergebnis	11 526	9 982	15
Operative Marge (%)	22,8	22,5	
Reingewinn	9 969	8 454	18
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ¹	4,28	3,70	16
Kernergebnisse ²			
Operatives Ergebnis	14 006	11 437	22
Operative Kernmarge (%)	27,7	25,8	
Reingewinn	12 029	10 267	17
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ¹	5,15	4,50	14
Veränderung der Nettoliquidität	- 18 314	4 708	
Eigenkapital am Jahresende	69 769	57 462	21
Dividende (CHF) ³	2,20	2,10	5

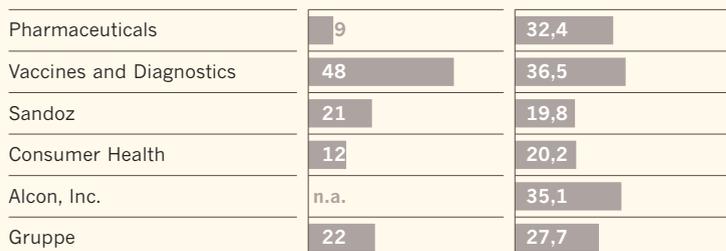
NETTOUMSATZWACHSTUM⁴

(In %)



WACHSTUM DES OPERATIVEN KERNERGEBNISSES

(In %)²



¹ Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien 2010: 2 285,7 Millionen (2009: 2 267,9 Millionen)

² Im operativen Kernergebnis, Kernreingewinn und Kerngewinn pro Aktie werden Auswirkungen von Akquisitionen und andere wesentliche Sonderpositionen eliminiert. Diese Anpassungen werden ab Seite 147 detailliert erläutert.

³ Dividendenzahlung für das Jahr 2010: Vorschlag an die Generalversammlung 2011

⁴ Im Nettoumsatzwachstum ist Alcon, Inc. nicht enthalten, da das Unternehmen erst am 25. August 2010 konsolidiert worden ist.
n.a. = nicht anwendbar

TOTAL VERMÖGENSWERTE

(In Milliarden USD und in %)



TOTAL EIGENKAPITAL UND VERBINDLICHKEITEN

(In Milliarden USD und in %)



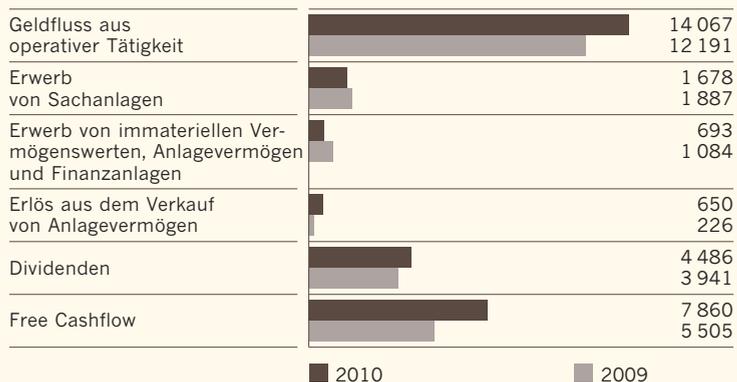
NETTOUMSATZWACHSTUM NACH REGIONEN⁴

(In %)



GELDFLUSS AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT UND FREE CASHFLOW

(In Mio. USD)



WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2010

NOVARTIS IM JAHR 2010	Novartis verjüngt dank Innovationen ihr Portfolio durch jüngst eingeführte Produkte und erzielt so einmal mehr ein zweistelliges Wachstum.
NETTOUMSATZ	Der Nettoumsatz steigt um 14% (+14% bei konstanten Wechselkursen, kWk) auf USD 50,6 Milliarden. Dies spiegelt die zugrunde liegende starke Geschäftsausweitung in allen Geschäftsbereichen wider.
PHARMACEUTICALS	Ein starkes Umsatzwachstum in allen Regionen erhöht den Nettoumsatz um 7% (+6% kWk) auf USD 30,6 Milliarden. Dies beruht vor allem auf Volumensteigerungen in Höhe von 8 Prozentpunkten. Jüngst eingeführte Produkte tragen 21% zum Nettoumsatz bei.
VACCINES AND DIAGNOSTICS	Der Nettoumsatz erhöht sich um 20% (+25% kWk) auf USD 2,9 Milliarden. Der zugrunde liegende Nettoumsatz (ohne Umsätze mit Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen) erhöht sich um 16% bei konstanten Wechselkursen auf USD 1,6 Milliarden.
SANDOZ	Der Nettoumsatz wächst zweistellig um 14% (+15% kWk) auf USD 8,5 Milliarden, wobei neue Schlüsselprodukte und Biosimilars die Expansion in Nordamerika und wichtigen Schwellenländern vorantreiben.
CONSUMER HEALTH	Alle Geschäftseinheiten erzielen trotz schwieriger wirtschaftlicher Bedingungen Zuwachsraten, die über dem Durchschnitt der jeweiligen Marktsegmente liegen, und erwirtschaften einen Nettoumsatz von insgesamt USD 6,2 Milliarden (+7% in USD, +6% kWk).
ALCON, INC.	Alcon, Inc. wird seit dem 25. August 2010 konsolidiert und steuert USD 2,4 Milliarden zum Nettoumsatz des Konzerns bei.
OPERATIVES ERGEBNIS	Das operative Ergebnis verbessert sich um 15% auf USD 11,5 Milliarden. Dies ist der soliden Geschäftsexpansion und Produktivitätsgewinnen zu verdanken, die durch Währungseffekte geschmälert werden. Die operative Marge erhöht sich auf 22,8% des Nettoumsatzes (2009: 22,5%). Das operative Kernergebnis steigt um 22% auf USD 14,0 Milliarden, die operative Kernmarge um 1,9 Prozentpunkte auf 27,7%.
REINGEWINN	Der Reingewinn wächst um 18% auf USD 10,0 Milliarden und damit schneller als das operative Ergebnis. Grund dafür ist der gestiegene Ertrag aus assoziierten Gesellschaften, dem ein höherer Finanzaufwand gegenübersteht. Der Kernreingewinn steigt um 17% auf USD 12,0 Milliarden.
UNVERWÄSSERTER GEWINN PRO AKTIE	Der unverwässerte Gewinn pro Aktie steigt um 16% auf USD 4,28 (2009: USD 3,70). Der Kerngewinn pro Aktie nimmt um 14% auf USD 5,15 zu.
FREE CASHFLOW	Der Free Cashflow steigt vor Dividendenausschüttung um 31% auf USD 12,3 Milliarden, was vornehmlich auf dem verbesserten Geldfluss aus operativer Tätigkeit beruht.
DIVIDENDE	Es wird eine Dividende von CHF 2,20 pro Aktie für 2010 vorgeschlagen. Dies ist die 14. jährliche Steigerung in Folge und bedeutet eine Zunahme um 5% gegenüber CHF 2,10 im Jahr 2009 sowie eine Dividendenrendite von 4,0%.

Der operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der in diesem Geschäftsbericht veröffentlichten Konzernrechnung gelesen werden, die in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie vom International Accounting Standards Board veröffentlicht, erstellt wurde.

ÜBERBLICK

Novartis bietet weltweit medizinische Lösungen für die sich wandelnden Bedürfnisse von Patienten und Gesellschaften an. Das fokussierte und diversifizierte Geschäftsportfolio von Novartis ist in die folgenden vier global operierenden Divisionen unterteilt:

- Pharmaceuticals: innovative patentgeschützte und verschreibungspflichtige Arzneimittel
- Vaccines and Diagnostics: Humanimpfstoffe und Blutdiagnostika
- Sandoz: Generika
- Consumer Health: OTC (Over-the-Counter – Selbstmedikation), Animal Health (Tiergesundheit) und CIBA Vision (Kontaktlinsen und Linsenspflegeprodukte)

Darüber hinaus wird das Gesundheitsportfolio des Konzerns durch dessen 77%ige Beteiligung an Alcon, Inc. (Alcon) vervollständigt. Dieses Unternehmen erforscht und entwickelt innovative Augenpflegeprodukte, um durch die Verbesserung der Sehkraft von Menschen deren Lebensqualität zu erhöhen. Am 15. Dezember 2010 gab Novartis den Abschluss einer endgültigen Vereinbarung mit Alcon bekannt, welche die Fusion von Alcon in Novartis vorsieht. Voraussetzung dafür sind gewisse Zustimmungen und die Erfüllung aller Abschlussbedingungen. Der erfolgreiche Abschluss der Fusion wird derzeit in der ersten Hälfte des Jahres 2011 erwartet. Im Anschluss daran soll Alcon als neue Division geführt werden, die auch CIBA Vision und bestimmte ophthalmologische Arzneimittel umfasst.

Dank ihrer Führungsposition in jedem dieser Geschäftsbereiche ist Novartis in der Lage, die Bedürfnisse der Kunden und Patienten in den verschiedenen Segmenten des Gesundheitssektors zu erfüllen. Novartis ist überzeugt, in all diesen Segmenten Innovationen voranzutreiben und mit einem massgeschneiderten Produktportfolio Marktchancen wahrnehmen zu können. Dies wird Novartis in die Lage versetzen, auch weiterhin eine Führungsposition in der Branche einzunehmen.

Der Novartis Konzern hat seinen Sitz in Basel (Schweiz) und beschäftigte per 31. Dezember 2010 in Vollzeitstellenäquivalente umgerechnet (einschliesslich Alcon) rund 119 000 Mitarbeitende in mehr als 140 Ländern.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE GESCHÄFTSERGEBNISSE

Das Geschäftsergebnis und die Geschäftsentwicklung des Konzerns werden von einigen wesentlichen Faktoren beeinflusst.

Die Fundamentaldaten der Gesundheitsbranche sind aufgrund der langfristigen demografischen und sozioökonomischen Trends weltweit nach wie vor solide. Sowohl in den Industrie- als auch den Schwellenländern führen die Alterung der Bevölkerung sowie eine bewegungsärmere Lebensweise und mangelhafte Essgewohnheiten zu häufigerem Auftreten chronischer Krankheiten. Diese und andere Faktoren, wie die erhöhte Nachfrage nach medizinischer Versorgung in den Schwellenländern, führen zu einem vermehrten Einsatz von Arzneimitteln und anderen Gesundheitsprodukten. Dank konsequenter Investitionen in Innovationen und technologischer Fortschritte werden neue Medikamente entwickelt, mit denen sich viele Krankheiten wirksamer behandeln lassen.

Gleichzeitig haben andere Faktoren zu einem Geschäftsumfeld beigetragen, das von höheren Risiken gekennzeichnet ist. Der in vielen Ländern zu beobachtende Anstieg der Gesundheitskosten im Verhältnis zum Bruttoinlandprodukt (BIP) hat zur Folge, dass die Regierungen und Kostenträger die Ausgaben immer strikter kontrollieren. Dies hat unter anderem Preisreduktionen für Novartis Produkte und den verstärkten Einsatz von Generika zur Folge. Ausserdem legen die Aufsichtsbehörden ihr Augenmerk noch stärker auf die Medikamentensicherheit, weshalb Zulassungen für neue Arzneimittel immer schwerer zu erhalten sind.

Nach Auffassung von Novartis ist das Unternehmen strategisch gut positioniert, um vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen erfolgreich zu sein. Novartis besitzt ein breites und fokussiertes Produktportfolio, kann dank ihrer Innovationsfähigkeit eine vielversprechende Pipeline von Neuprodukten entwickeln und ist in den verschiedenen Regionen gut etabliert. Vor diesem Hintergrund ist Novartis überzeugt, weiter wachsen und sich an die veränderten Marktbedingungen im Gesundheitswesen anpassen zu können.

GRUNDLEGENDE FAKTOREN WEITERHIN POSITIV

Die langfristigen Trends hinsichtlich der Zusammensetzung und des Verhaltens der Weltbevölkerung führen dazu, dass immer mehr Menschen Zugang zur Gesundheitsversorgung erhalten und damit die Nachfrage in diesem Sektor steigt. Die zunehmende Alterung der Weltbevölkerung und die rasche Wirtschaftsentwicklung in den Schwellenmärkten führen in Verbindung mit einem weniger aktiven Lebensstil und einer Zunahme der chronischen Erkrankungen zu einer erhöhten Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen. Ausserdem eröffnen wissenschaftliche Fortschritte neue Möglichkeiten der Patientenbehandlung und bieten die Chance, die Gesundheitsversorgung zu verbessern. Diese Trends dürften in den kommenden Jahren ein stetiges Wachstum im gesamten Gesundheitsmarkt und ein beschleunigtes Wachstum in den Schlüsselsegmenten zur Folge haben.

DURCHSCHNITTSALTER DER WELTBEVÖLKERUNG STEIGT

Dank der wissenschaftlichen Fortschritte in der Behandlung von Krankheiten und des besseren weltweiten Zugangs zur Gesundheitsversorgung können Menschen rund um die Welt länger und gesünder leben. Infolge der steigenden Lebenserwartung und des gleichzeitigen Rückgangs der Geburtenrate nimmt der Anteil der älteren Menschen an der Weltbevölkerung zu. Es wird erwartet, dass sich die Zahl der Menschen im Alter von über 60 Jahren im Lauf des nächsten Jahrzehnts um 75% erhöht und in den Industrieländern bis 2040 die Zahl der über 60-Jährigen doppelt so hoch sein wird wie die der unter 15-Jährigen. In den Schwellenländern nimmt der Anteil der älteren Menschen sogar noch schneller zu. Die Vereinten Nationen gehen davon aus, dass der Anteil der über 60-Jährigen in China gegenüber der übrigen Bevölkerung bis 2040 jährlich um über 15% steigen wird.

Mit zunehmender Alterung der Weltbevölkerung erhöht sich auch der Behandlungsbedarf für Krankheiten und Leiden, die diese Bevölkerungsgruppe überproportional betreffen, immer stärker. Das Produktportfolio von Novartis deckt viele der benötigten Bereiche ab. Dazu gehören innovative Mittel zur Behandlung von Krebs sowie neurodegenerativer, ophthalmologischer und kardiovaskulärer Erkrankungen.

SCHWELLENLÄNDER WACHSEN

In den Schwellenländern dürfte sich der Wohlstand in den kommenden Jahren weiter ausbreiten. Schätzungen zufolge werden die Schwellenmärkte 2030 60% des weltweiten Bruttoinlandsprodukts (BIP) erwirtschaften. Durch das Wirtschaftswachstum wird sich der Zugang zur medizinischen Versorgung in diesen Regionen stark verbessern. In Indien zum Beispiel werden infolge der steigenden Einkommen immer mehr Versicherungsverträge abgeschlossen. Dadurch werden bis 2015 schätzungsweise etwa 220 Millionen Menschen über eine Versicherungsdeckung verfügen. Wirtschaftsstudien haben zudem ergeben, dass die Gesundheitsausgaben eines Landes in der Regel steigen, sobald das BIP ein bestimmtes Niveau erreicht hat. Nach Einschätzung von IMS Health, einem führenden Anbieter von Brancheninformationen, werden die Gesundheitsmärkte wichtiger Schwellenländer – einschliesslich Brasiliens, Chinas, Indiens, Mexikos, Russlands, Südkoreas und der Türkei – bis 2014 pro Jahr um 14–17% wachsen, während das Wachstum in den Industrienationen im gleichen Zeitraum lediglich 3–6% betragen dürfte. Laut IMS Health soll China bis 2013 hinter den USA und Japan zum drittgrössten Markt der Welt für verschreibungspflichtige Medikamente avancieren. Die gesundheitlichen Bedürfnisse der Menschen in den Schwellenländern gleichen sich jenen der Industrieländer immer stärker an. In den Schwellenländern sterben mittlerweile mehr Menschen an Krebs als an Tuberkulose, Malaria und AIDS zusammen. Chronische Erkrankungen verdrängen die Infektionskrankheiten zunehmend als dringendstes Gesundheitsproblem.

Um die gesundheitlichen Bedürfnisse der Bevölkerung erfüllen zu können, erhöhen viele Regierungen von Schwellenländern ihre Ausgaben im Gesundheitswesen. So waren zum Beispiel im Jahr 2009 70% der 1,3 Milliarden Chinesen nicht versichert. Die chinesische

Regierung investierte daher im Rahmen einer ehrgeizigen Initiative USD 124 Milliarden, um bis 2011 etwa 90% der Bevölkerung Versicherungsschutz zu bieten. Die russische Regierung versprach vor Kurzem, für die Reform des Gesundheitssystems USD 10 Milliarden bereitzustellen. Laut Prognosen von Pharmexpert, einem führenden russischen Marktforschungsunternehmen, wird der russische Pharmasektor/-markt bis Ende des Jahrzehnts ein Volumen von USD 60 Milliarden übersteigen, sofern dieser Trend anhält.

Während sich das Umsatzwachstum für pharmazeutische Produkte in zahlreichen Industrieländern abschwächt, sorgt die wirtschaftliche Expansion in vielen Schwellenmärkten für ein höheres Umsatzwachstum und einen steigenden Beitrag zum weltweiten Gesamtergebnis der Branche. Aufgrund der jüngsten staatlichen Investitionen wichtiger Schwellenländer in das Gesundheitswesen dürften sich die Chancen der Gesundheitsbranche in diesen Märkten erhöhen. Daher geht Novartis davon aus, dass der langfristige Branchenerfolg zunehmend von der Fähigkeit abhängen wird, nicht nur die Bedürfnisse der Patienten in den Industrienationen, sondern auch die kranker Menschen in den Schwellenländern rund um den Globus zu erfüllen.

In vielen Schwellenmärkten wird kaum oder gar nicht zwischen patentgeschützten Arzneimitteln, Produkten für die Selbstmedikation und Generika unterschieden. Dank ihres Portfolios geniesst Novartis in solchen Märkten einen Wettbewerbsvorteil und ist in der Lage, eine breite Palette von Medikamenten zur Behandlung verschiedener Krankheiten anzubieten. Novartis hat verschiedene Initiativen ergriffen, um Wachstumschancen besser zu nutzen. Im Ergebnis haben die Schwellenländer und andere Märkte (ohne USA, Europa und Japan) im Jahr 2010 rund 25% zum Nettoumsatz des Novartis Konzerns beigetragen und dürften künftig noch stärker zum operativen Ergebnis beitragen.

VERÄNDERTE LEBENSWEISE FÜHRT ZU HÄUFIGEREM AUFTRETEN CHRONISCHER KRANKHEITEN

Der globalen Gesundheitsbranche ist es in den letzten zehn Jahren gelungen, Infektionskrankheiten wie Malaria und Tuberkulose weltweit einzudämmen. Dafür werden die chronischen Krankheiten zunehmend als zentrale Bedrohung für die Gesundheit der Menschen auf der ganzen Welt erkannt. Infolge der Alterung der Weltbevölkerung, der zunehmenden Verbreitung von Fettleibigkeit und von Verhaltensweisen wie dem Zigarettenrauchen werden mittlerweile 60% der Todesfälle weltweit durch chronische Krankheiten wie Herz-Kreislauf-Störungen, Diabetes, Glaukome und chronische Atemwegserkrankungen verursacht. Allein die chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD) betrifft weltweit mehr als 200 Millionen Menschen und soll bis Ende dieses Jahrzehnts global zur dritthäufigsten Todesursache werden.

Früher galten Übergewicht und Fettleibigkeit als Probleme der reichen Länder. Aufgrund des Wirtschaftswachstums und der veränderten Ernährungsgewohnheiten nimmt die Zahl übergewichtiger und fettleibiger Menschen mittlerweile aber auch in Ländern mit niedrigem bzw. mittlerem Einkommen dramatisch zu, wie die Weltgesund-

heitsorganisation (WHO) 2006 in einer Studie festgestellt hat. Es gibt heute in der Tat mehr fettleibige als unterernährte Menschen auf der Welt. Deshalb stuft die WHO Fettleibigkeit als das weltweit grösste Problem für die öffentliche Gesundheit ein. Die Fettleibigkeit nimmt sowohl bei Kindern als auch Erwachsenen in den Industrie- und Schwellenländern zu. Eine von der Tulane University in den USA durchgeführte Studie schätzt, dass im Jahr 2030 die Mehrheit der Weltbevölkerung übergewichtig oder fettleibig sein wird. Fettleibigkeit und Bewegungsmangel stellen erhebliche Risikofaktoren für die Entstehung von Diabetes, Herz-Kreislauf-Erkrankungen und anderen ernsthaften Krankheiten wie Krebs dar. Novartis bietet zahlreiche Produkte für die Behandlung von Patienten mit solchen und anderen chronischen Krankheiten an und plant, auch weiterhin umfangreiche Investitionen in die Entwicklung neuer Therapien vorzunehmen, um diesem zunehmenden Gesundheitsrisiko zu begegnen.

WISSENSCHAFTLICHE FORTSCHRITTE ERÖFFNEN CHANCEN FÜR DIE ENTWICKLUNG GEZIELTER THERAPIEN

Die fortlaufende Entwicklung der Technologie und ein besseres wissenschaftliches Verständnis von Krankheiten, insbesondere dank der Entzifferung des menschlichen Genoms, legen den Grundstein für die Entwicklung neuer Behandlungen von Beschwerden, für die es noch keine oder keine angemessenen Therapien gibt. Ausserdem gelingt es immer besser, spezifische biologische Faktoren, sogenannte „Biomarker“, zu identifizieren, welche Hinweise auf die Wirksamkeit eines Medikaments bei einem bestimmten Patienten geben. Es wird geschätzt, dass bis zu 95% der Variabilität im Ansprechen auf Medikamente auf genetische Unterschiede zurückzuführen sind. Eine wirkungsvolle Kombination von Behandlungen und genetischen Biomarkern birgt enormes Potenzial für die Gesundheit der Patienten und die Reduzierung der Gesundheitskosten.

Die Wissenschaft der Biomarker ist nur ein Teilbereich eines grösseren Trends, der innerhalb der Branche in Richtung einer „personalisierten Medizin“ weist. Der Fokus der personalisierten Medizin liegt auf der Ermittlung der optimalen Behandlung für den einzelnen Patienten. Die personalisierte Medizin wird den Prognosen zufolge ein wichtiger Wachstumsmotor für die Branche darstellen. Es wird erwartet, dass sich der Umfang dieses Marktes in den nächsten fünf Jahren auf etwa USD 160 Milliarden vervierfachen wird.

Das Prinzip, „der Wissenschaft zu folgen“, bildet die Grundlage des Forschungs- und Entwicklungsansatzes von Novartis. Novartis setzt hochmoderne Technologie ein, um die Mechanismen zu ergründen, die im Körper zu Krankheiten führen. Auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse entwickelt Novartis dann gezielte Therapien, die zum Teil mittlerweile bereits am Markt eingeführt worden sind. Ausserdem hat Novartis im Rahmen ihrer wissenschaftsfokussierten Strategie eine Einheit innerhalb der Division Pharmaceuticals gebildet, die sich darauf konzentriert, die im Bereich der personalisierten Medizin entwickelten Diagnostika zu perfektionieren. Ziel hiervon ist es, die damit verbundenen wirtschaftlichen Chancen zu nutzen.

ZUSEHENDS ANSPRUCHSVOLLERES GESCHÄFTSUMFELD

Die weltweit zunehmende Nachfrage im Gesundheitsbereich und die wissenschaftlichen Fortschritte bieten Gesundheitsunternehmen Wachstumsgelegenheiten und tragen zur Verbesserung der Behandlungsergebnisse bei. Das Wettbewerbsumfeld wird jedoch für Unternehmen im Gesundheitssektor immer anspruchsvoller. Die jüngste globale Finanzkrise und die steigenden Anforderungen an die Gesundheitssysteme haben dazu geführt, dass sich Regierungen und Kostenträger weltweit verstärkt auf die Kostenkontrolle konzentrieren. Infolge der verschärften aufsichtsrechtlichen Bestimmungen und Sicherheitsvorschriften ist die Erforschung und Entwicklung neuer Produkte komplizierter und teurer geworden. Des Weiteren ist die Branche nach wie vor mit Patentabläufen und der steigenden Marktpräsenz der Generika konfrontiert, die auch für die Division Pharmaceuticals eine erhebliche Herausforderung darstellen.

ZUNEHMENDER KOSTENDRUCK IM GESUNDHEITSWESEN

Wegen des in vielen Ländern zu beobachtenden Anstiegs der Gesundheitskosten im Verhältnis zum BIP sind die Regierungen und Kostenträger gezwungen, die Ausgaben noch strikter zu kontrollieren. Dieser Druck wird durch die anhaltenden Auswirkungen der jüngsten Weltwirtschafts- und Finanzkrise sowie die fortbestehende Schuldenkrise einiger europäischer Länder noch verstärkt. Daher ist Novartis und die Gesundheitsbranche im Allgemeinen mit einem immer schwierigeren Umfeld und sehr hohem Preisdruck konfrontiert. Alle auf die Kostenträger angewiesenen Divisionen von Novartis – wie Pharmaceuticals, Sandoz sowie Vaccines and Diagnostics – sind von diesem anhaltenden Kostendruck betroffen. Dieser Kostendruck wird unter anderem durch branchenweite staatliche Preissenkungen, feste Preissysteme, Referenzpreisinitiativen, zunehmende Arzneimittelpimporte aus Niedrigkostenländern in Länder mit höherem Kostenniveau, die Verlagerung der Kosten über höhere Zuzahlungen auf die Patienten, die Einschränkung der Auswahlmöglichkeiten der Ärzte zwischen konkurrierenden Medikamenten, die obligatorische Verwendung von Generika und den wachsenden Druck auf Ärzte erzeugt, weniger patentgeschützte rezeptpflichtige Medikamente zu verschreiben.

Aufgrund solcher Massnahmen standen 2010 die Preise für Markenprodukte und Generika von Novartis in vielen Ländern unter Druck. Griechenland nahm zum Beispiel vorübergehende Preissenkungen in der Grössenordnung zwischen 3 und 27% vor. Deutschland erhöhte den vorgeschriebenen Rabatt für bestimmte Produkte von 6 auf 16%. Die Türkei schrieb eine 11 bis 23%ige Preisermässigung für bestimmte Produkte vor. Und auch Spanien führte Preisabschläge von 7,5% für Markenprodukte und von 25% für Generika ein.

Novartis geht davon aus, dass dieser Preisdruck auch im Jahr 2011 anhält. Weltweit verstärken die Kostenträger des Gesundheitswesens – insbesondere die staatlich kontrollierten Gesundheitsbehörden, Versicherungsgesellschaften und Managed-Care-Organisationen – ihre Initiativen zur Reduzierung der Gesamtkosten im Gesundheitswesen.

AUFSICHTSBEHÖRDEN ERHÖHEN SICHERHEITSHÜRDEN

Ob Novartis in der Lage ist, das Geschäftswachstum weiter fortzusetzen und Umsatzeinbussen infolge des Ablaufs von Exklusivrechten wettzumachen, hängt vom Erfolg des Forschungs- und Entwicklungsbereichs ab, bahnbrechende Produkte mit hohem Potenzial zu entdecken und zu entwickeln, welche unerfüllte Bedürfnisse abdecken, von Aufsichtsbehörden, Patienten und Ärzten akzeptiert und von den Kostenträgern erstattet werden. Die Entwicklung von Pharmazeutika, biologischen Produkten und Impfstoffen bis hin zur Markteinführung ist jedoch ein kostenintensiver und langwieriger Prozess mit ungewissem Ausgang. Aufgrund einiger in den letzten Jahren medienwirksamer Fälle konzentrieren sich die Gesundheitsbehörden weltweit zunehmend auf die Produktsicherheit. Auch das Risiko-Nutzen-Profil pharmazeutischer Produkte wird von den Behörden immer genauer analysiert, wobei das Augenmerk immer stärker auf der Sicherheit und dem Mehrwert von Produkten liegt. Diese Entwicklungen haben dazu geführt, dass von den Pharmaunternehmen umfangreichere, auf deutlich mehr Patienten basierende klinische Daten und detailliertere Versuchsanalysen gefordert werden. Dadurch ist der ohnehin schon langwierige und teure Zulassungsprozess für Pharmazeutika anspruchsvoller geworden.

Ausserdem stellen die von den Gesundheitsbehörden geforderten Nachzulassungsstudien eine zunehmende Belastung für die Pharmaunternehmen dar. Selbst für zugelassene Medikamente werden immer mehr Anforderungen gestellt – wie beispielsweise im Hinblick auf die Strategien zur Risikobeurteilung und -begrenzung (Risk Evaluation and Mitigation Strategies – REMS), Risikomanagementpläne, Vergleichsstudien zur Medikamentenwirksamkeit, die Medizintechnik-Folgenabschätzung (Health Technology Assessments – HTA) und die Durchführung von klinischen Phase-IV-Nachzulassungsstudien zur Erhebung detaillierter Daten in Bezug auf Sicherheit und andere Merkmale. Damit verteuert sich die Aufrechterhaltung der behördlichen Zulassungen und der Prozess zur Erreichung der Kostenerstattung von Novartis Produkten. Zudem erhöht sich das Risiko von Rückrufaktionen, Produktrückzügen und Marktanteilsverlusten. Nach Meinung von Novartis werden die Zulassungsbehörden in Zukunft noch mehr auf die Risikoreduzierung und die Optimierung der Vorteile für die einzelnen Patienten achten.

Novartis nimmt zwar hinsichtlich der erteilten Zulassungen in der Branche nach wie vor eine Führungsrolle ein, wurde aber, wie andere Branchenvertreter auch, im Rahmen der Zulassung neuer Produkte in den letzten Jahren aufgefordert, zusätzliche klinische Studien durchzuführen und Datenanalysen einzureichen. Novartis wurde Massnahmen zur Risikobeurteilung und -begrenzung unterzogen und mit ähnlichen Anforderungen bei der Zulassung neuer Produkte konfrontiert. Diese haben die Kosten für die Zulassung neuer Produkte erhöht und diese verzögert. Ausserdem bergen derartige Massnahmen das Risiko, dass sichere und wirksame Produkte nicht zugelassen oder nach der Zulassung vom Markt genommen werden. Novartis möchte solchen Herausforderungen durch die Fokussierung auf Qualität und Innovation begegnen. Ausserdem konzentriert sich das Unternehmen darauf, Krankheitsprozesse noch besser zu verstehen. Auf dieser Grundlage

will Novartis auch in Zukunft neue, differenzierte Medikamente auf den Markt bringen, um die noch unerfüllten medizinischen Bedürfnisse der Patienten abzudecken.

PATENTABLÄUFE UND GENERIKA

ERHÖHEN DEN DRUCK IN DER PHARMABRANCHE

Die Pharmaindustrie ist in den kommenden Jahren mit einer beispiellosen Zahl von Patentabläufen konfrontiert. Dieser Umstand wird von Experten als zentraler Faktor für die Beschränkung des Branchenwachstums angeführt. Für die Branche insgesamt ist nicht zu erwarten, dass die durch den Verlust der Marktexklusivität dieser Produkte verursachten Umsatzverluste durch die Einführung von Neuprodukten vollständig kompensiert werden.

Die erfolgreiche Aufrechterhaltung und Verteidigung der Rechte an geistigem Eigentum sind für die Division Pharmaceuticals wichtig. Der Verlust der Exklusivrechte für ein oder mehrere wichtige Produkte – sei es durch den Ablauf des Patentschutzes, die Anfechtung durch Generika, die Konkurrenz durch neue Markenprodukte oder durch eine Änderung des regulatorischen Status – könnte das operative Ergebnis des Konzerns massgeblich schmälern. Novartis ergreift rechtlich zulässige Massnahmen zur Verteidigung ihrer Rechte an geistigem Eigentum. So verklagt sie beispielsweise Generikahersteller wegen Patentrechtsverletzungen.

Einige der von Novartis am meisten verkauften Produkte könnten bereits dieses Jahr aufgrund der mit dem Patentablauf endenden Marktexklusivität erheblichem Wettbewerb ausgesetzt sein.

- Das Patent von Valsartan, dem Wirkstoff von *Diovan/Co-Diovan/Diovan HCT* (Bluthochdruck), läuft 2011 in den wichtigsten EU-Ländern, im September 2012 in den USA und 2013 in Japan ab. Darüber hinaus wird der Wirkstoff Valsartan auch in den Kombinationspräparaten *Exforge/Exforge HCT* (Bluthochdruck) eingesetzt, die als Einzeltablettchen verabreicht werden. Es wird zwar erwartet, dass die Marktexklusivität für *Exforge/Exforge HCT* in der EU und in Japan aufgrund der aufsichtsrechtlichen Exklusivitätsbestimmungen erhalten bleibt. In den USA könnte dem Produkt aber ab September 2012 Generikakonkurrenz entstehen.
- Das Patent für Zoledronsäure, den Wirkstoff von *Zometa* (Krebs), und für *Aclasta/Reclast* (Osteoporose) läuft 2013 in den USA ab und 2012 bzw. 2013 in anderen wichtigen Märkten.
- *Femara* (Krebs) wird den Patentschutz in den USA und wichtigen europäischen Märkten 2011 verlieren, während in einigen kleineren Ländern Europas bereits Generikaversionen auf den Markt gebracht worden sind.

Novartis beabsichtigt, die Umsatzeinbussen solcher Produkte durch den Absatz jüngst eingeführter Präparate auszugleichen (2010 entfielen 21% des Umsatzes auf Produkte, die seit 2007 lanciert wurden). Der Umsatzverlust bei den Schlüsselprodukten stellt gleichwohl eine grosse Herausforderung für Novartis dar.

RECHTSFÄLLE KÖNNTEN DAS OPERATIVE ERGEBNIS MASSGEBLICH BELASTEN

Seit einigen Jahren nimmt die Zahl der Rechtsfälle in den Branchen, in denen Novartis tätig ist, immer mehr zu, insbesondere in den USA. Eine Reihe von Konzerngesellschaften ist und wird wahrscheinlich auch künftig zeitweise in gerichtliche Verfahren involviert. Infolge dieser Verfahren könnten beträchtliche Verpflichtungen für Novartis entstehen, die möglicherweise nicht durch Versicherungen gedeckt sind. Der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten ist grundsätzlich nicht vorhersehbar, und Urteile können sehr ungünstig ausfallen. Deshalb ist es möglich, dass das Unternehmen künftig von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich beeinflussen könnten.

Regierungen und staatliche Behörden haben ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Korruption, Marketingpraktiken, Kartellrecht und Handelssanktionen, verstärkt. Die Geschäftseinheiten des Konzerns waren Gegenstand wesentlicher Zivilrechtsstreitigkeiten, staatlicher Ermittlungen und Auskunftsersuchen von Regulierungsbehörden. Nähere Einzelheiten zu den Rechtsfällen finden sich in Erläuterung 20 der Konzernrechnung.

STRATEGIEN VON NOVARTIS FÜR EIN NACHHALTIGES WACHSTUM

Novartis ist davon überzeugt, mit einem ausgezeichneten Portfolio den Anforderungen des sich schnell ändernden Gesundheitswesens Rechnung zu tragen. Novartis ergreift längerfristige strategische Massnahmen, um durch Konzentration auf die Schlüsselprioritäten Innovation, Wachstum und Produktivität ein nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

Die Wachstumsstrategie von Novartis: Fokussierte Diversifizierung

Dank ihres Geschäftsportfolios ist Novartis gut positioniert, um auf dem aktuellen Gesundheitsmarkt viele Bedürfnisse der Kunden und Patienten zu erfüllen. Um ein nachhaltiges Wachstum in der Branche zu erzielen, muss man in der Lage sein, sich an die sich verändernden und expandierenden Märkte anzupassen, mit Anspruchsgruppen der Branche zusammenzuarbeiten und neue Therapien bereitzustellen, die aktuelle medizinische Fortschritte nutzen und die Gesundheitssituation der Patienten verbessern. Ihrer Meinung nach verfügt Novartis über die nötige Innovationsfähigkeit und die Möglichkeit, dies in vielen attraktiven Segmenten des Gesundheitsmarktes weltweit zu erreichen.

Novartis spielt nach wie vor eine führende Rolle bei der Entwicklung und Bereitstellung von verschreibungspflichtigen Arzneimitteln (Pharmaceuticals), von vorbeugenden Impfstoffen und Diagnostika (Vaccines and Diagnostics), von komplexen, differenzierten Generika und Biosimilars (Sandoz) sowie von marktführenden Präparaten für die Selbstmedikation, von Tiermedikamenten und Augenpflegeprodukten (Consumer Health). Ausserdem verfügt Novartis dank des Erwerbs von Alcon über eine führende Position in dem dynamischen Markt für Augenheilmittel. Daher hängt das Wachstum von Novartis nicht von einem Produkt oder Markt bzw. einer Region ab. Das Wachs-

tum von Novartis wird vielmehr durch die starke Position des Unternehmens in verschiedenen Marktsegmenten und durch seinen Fokus auf jene Bereiche gestützt, in denen die Kunden und Patienten den grössten Bedarf haben.

Trotz des staatlichen Preisdrucks und der Generikakonkurrenz bietet das Gesundheitswesen weiterhin Wachstumschancen. Dank ihres Portfolios ist Novartis überzeugt, weiter wachsen und Patienten rund um die Welt in verschiedenen Therapiegebieten zu besseren Behandlungsergebnissen verhelfen zu können.

Pharmaceuticals: Ausbau der Pipeline aus innovativen Medikamenten

Novartis hat unter anderem zur Behandlung von Krebs sowie kardiovaskulären und neurologischen Erkrankungen innovative Arzneimittel entwickelt. Da es für viele Krankheiten und Leiden bisher noch keine wirksamen oder gar keine Therapien gibt, besteht jedoch weiterhin dringender Bedarf seitens der Patienten. Ausserdem werden durch die Alterung der Weltbevölkerung und den weltweiten Anstieg der chronischen Krankheiten und Fettleibigkeit Therapien zur Behandlung von chronischen Atemwegserkrankungen, Bluthochdruck und Diabetes immer stärker nachgefragt.

Novartis Pharmaceuticals investiert auch künftig in eine solide Pipeline aus vielversprechenden Medikamenten, um die Bedürfnisse der Patienten rund um den Globus zu erfüllen. In den letzten Jahren wurden Novartis in den USA und in der EU branchenweit die meisten Zulassungen für neue Wirkstoffe (New Molecular Entities) erteilt. 2010 hat die Division Pharmaceuticals USD 6,2 Milliarden in die Forschung und Entwicklung (Kern) investiert. Dies entspricht 20,1% des Nettoumsatzes.

Dank der Fähigkeit von Novartis, ihr Portfolio durch neue Produkte wie *Gilenya* ständig zu verjüngen, kann das Unternehmen trotz der Herausforderungen durch Patentverluste, zunehmende Generikakonkurrenz und staatliche Preisobergrenzen weiter wachsen (*Gilenya* wurde 2010 in den USA und in anderen Ländern zur Behandlung von schubförmig verlaufender Multipler Sklerose (MS) zugelassen). 2010 entfielen USD 6,6 Milliarden bzw. 21% des Nettoumsatzes auf die jüngst (d.h. seit 2007) eingeführten Produkte. Im Jahr 2009 waren es 16% des Umsatzes. Novartis geht davon aus, dass diese und neue Produkte, die in den nächsten fünf Jahren eingeführt werden, einen wachsenden Anteil ihres Umsatzes ausmachen werden.

Vaccines and Diagnostics: Vorbeugung von Krankheiten

Da die Gesundheitskosten weltweit steigen und chronische Krankheiten in den Schwellenländern zunehmend zu einer Bürde werden, gewinnt die Vorbeugung von Krankheiten an Bedeutung. Regierungen und Kostenträger erkennen immer mehr die zentrale Rolle von Impfungen und Bluttests bei der Krankheitsvorbeugung und allgemein beim weltweiten Gesundheitsschutz.

Der Markt für Impfstoffe expandiert weiter, wobei ein jährliches Wachstum von ungefähr 10% für die nächsten fünf Jahre erwartet wird. Novartis konzentriert sich auf die Entwicklung sicherer und effizienter Methoden zur besseren Prävention verschiedener Grippefor-

men sowie anderer wichtiger Ursachen für menschliche Erkrankungen. Die Impfstoffforschung von Novartis führt die Fortschritte bei der Impfstoffherstellung an, die darauf abzielen, Patienten neuartige Produkte zur wirksamen Vorbeugung schwerwiegender Infektionskrankheiten zur Verfügung zu stellen.

Novartis hat mit Erfolg hochmoderne Technologien in ihre Forschungspraktiken integriert, darunter den Einsatz der Genomik und der reversen Vakzinologie. Diese Prozesse spielten zum Beispiel während der letztjährigen Grippepandemie eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung des Impfstoffs gegen das A (H1N1)-Virus. Genauso zentral waren sie bei der Entwicklung von *Bexsero*, einem in der Erforschung befindlichen Impfstoff gegen die Meningokokken-Meningitis der Serogruppe B, die jedes Jahr zwischen 20 000 und 80 000 Menschen infiziert, wobei Säuglinge die grösste Risikogruppe darstellen. Novartis hat zudem einige massgeschneiderte Allianzen gebildet, um Impfstoffe in viele Entwicklungsländer zu liefern, die Präsenz in wichtigen Schwellenländern auszubauen und Impfstoffe für Patienten mit dringendem Bedarf zur Verfügung zu stellen.

Sandoz: Schaffung kostengünstiger, wirksamer Alternativen zu komplexen Medikamenten

Regierungen und Gesundheitsanbieter tendieren rund um den Globus immer mehr zu Generika als Alternative zu verschreibungspflichtigen Markenprodukten, um die Gesamtkosten für die Gesundheitsversorgung einzudämmen. Bis 2015 werden Markenmedikamente mit einem Gesamtumsatz von USD 140 Milliarden ihren Patentschutz verlieren und der Konkurrenz durch generische Alternativen ausgesetzt sein. Die Nachfrage nach Generika von komplexen Markenpräparaten, die oft am teuersten sind, ist besonders gross. Aufgrund dieser Nachfrage hat sich der Markt für differenzierte, schwer herzustellende Generika zu einem der wachstumsstärksten und attraktivsten Segmente der Generikabranche entwickelt. Sandoz nimmt eine führende Position in der Entwicklung schwer herzustellender Produkte, inklusive Inhalatoren, injizierbarer Onkologiemittel, Pflaster und Biosimilars, ein. Die erheblichen technologischen Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Entwicklung solcher Therapien erforderlich sind, sowie die damit verbundenen Kosten stellen für die meisten Unternehmen eine erhebliche Markteintrittsbarriere dar. Sandoz ist jedoch in der Lage, die technologischen Innovationsfähigkeiten und die kommerzielle Stärke des gesamten Novartis Konzerns zu nutzen, um diese Hürden zu überwinden. Im Jahr 2010 war Sandoz das erste Unternehmen, das eine generische Version von Enoxaparin-Natrium, dem meistverkauften Arzneimittel seiner Klasse in den USA, lanciert hat. Damit wurde der Strategie entsprochen, mit Schlüsselprodukten als erstes Unternehmen am Markt zu sein und so die Führungsposition bei differenzierten Produkten zu unterstreichen.

Darüber hinaus hat Sandoz diese Fähigkeiten durch ausgewählte, gezielte Akquisitionen gestärkt. So übernahm der Konzern EBEWE Pharma, einen auf injizierbare Generika für die Krebstherapie spezialisierten privaten Hersteller aus Österreich, und Oriol Therapeutics, ein privates US-Unternehmen mit Schwerpunkt auf der Entwicklung von generischen Inhalationsmedikamenten.

Sandoz ist bei der Entwicklung von hoch komplexen Biosimilars äusserst erfolgreich und hat im Jahr 2010 in diesem Segment einen Marktanteil von über 50% gehalten. Sandoz ist das erste und einzige Unternehmen, das mit mehr als einem Biosimilar auf dem europäischen Markt vertreten ist. Ausserdem hat Sandoz die jeweils erste Zulassung für ein Biosimilar in den USA, Japan und Kanada erhalten. Die starke Biosimilar-Pipeline, die aus mehr als acht in der Entwicklung befindlichen Wirkstoffen besteht, ermöglicht es dem Unternehmen, seine Führungsposition in diesem Schlüsselsektor beizubehalten, anhaltendes Wachstum zu generieren und die Gesundheitsversorgung für Patienten kostengünstiger zu gestalten.

Consumer Health: Weltweite Bereitstellung von Präparaten für die Selbstmedikation, Tiermedikamenten und Augenpflegeprodukten

Angesichts der gestiegenen Ausgaben im Gesundheitswesen suchen Regierungen, Kostenträger und Gesundheitsanbieter nach Möglichkeiten, die Gesundheitskosten insgesamt zu reduzieren. In vielen Fällen stellen Präparate für die Selbstmedikation eine günstigere, wirksame Alternative zu verschreibungspflichtigen Produkten dar. Da immer mehr Gesundheitsinformationen auf dem Internet verfügbar sind, können Patienten eine zunehmend aktive Rolle bei ihrer medizinischen Versorgung spielen. Dies kann sie dazu bewegen, für die Behandlung oder Vorbeugung von Erkrankungen Präparate für die Selbstmedikation einzusetzen. Novartis will das Wachstum im Bereich der Präparate für die Selbstmedikation steigern. Dies soll durch eine Erhöhung des Geschäftsvolumens in Schlüsselmärkten und durch die Ausweitung des Portfolios auf wichtige Krankheitsbereiche – wie die Behandlung von Magen-Darm-Erkrankungen und die Schmerzlinderung – geschehen.

Eine weitere Möglichkeit, den Ertrag aus den Investitionen in die Medikamentenforschung zu maximieren, besteht in der Behandlung von Tieren mit in der Humanmedizin verwendeten Wirkstoffen. In vielen Fällen sind die Präparate der Division Pharmaceuticals in angepasster Dosierung und Darreichungsform auch zur Anwendung bei Tieren geeignet, die für die Menschen wichtig sind, wie Haus- und Nutztiere. Novartis kann in allen Bereichen der Forschung, Entwicklung und Herstellung Synergien nutzen, um Animal Health zu einem zweiten wichtigen Wachstumstreiber im Bereich neuer und bestehender Novartis Produkte zu machen.

CIBA Vision hat 2010 ein robustes Wachstum erzielt und bietet eine breite Palette von Kontaktlinsen und Linsenzubehör an. Dazu zählen technologisch ausgefeilte Produkte, beispielsweise *Air Optix*, die nächste Generation von Silikon-Hydrogel-Kontaktlinsen. Eines der Schlüsselprodukte in dieser Produktlinie, die *Air Optix Aqua Multifocal* Linse, wächst weiterhin stark, nachdem sie im April 2010, weniger als zwölf Monate nach ihrer Markteinführung, zur Nummer eins der Linsen gegen Altersweitsichtigkeit avanciert ist. Novartis wird ihre innovativen Kapazitäten weiter dazu einsetzen, massgeschneiderte Produkte zur Verbesserung des Sehvermögens von Menschen in den Industrie- und Schwellenländern zu entwickeln.

Alcon, Inc.: Augenheilmittel für den weltweiten Bedarf

Angesichts der zunehmenden Alterung der Weltbevölkerung dürfte sich die medizinische Nachfrage im Bereich der Augenheilkunde stark erhöhen. Weltweit leiden bereits 65 Millionen Menschen an Glaukom-Erkrankungen und 22 Millionen Menschen an altersbedingter Makuladegeneration (AMD). Deshalb ist die Augenheilkunde eines der wachstumsstärksten Therapiegebiete der Gesundheitsbranche.

Novartis ist über CIBA Vision und ihr Portfolio aus ophthalmologischen Produkten schon seit langem im Segment der Augenheilmittel etabliert. Dank der im August 2010 abgeschlossenen Übernahme einer 77%igen Mehrheitsbeteiligung an dem weltgrößten Augenheilmittel-Unternehmen Alcon, Inc. kann Novartis die Bedürfnisse der Patienten mit Augenerkrankungen noch besser erfüllen und die Wachstumschancen in diesem Sektor nutzen. Im Dezember gab Novartis die endgültige Vereinbarung mit Alcon über die Fusion von Alcon, Inc. in Novartis bekannt. Voraussetzung dafür sind gewisse Zustimmungen und die Erfüllung aller Abschlussbedingungen. Der Abschluss dieser Fusion wird derzeit für das erste Halbjahr 2011 erwartet.

In Ergänzung zu den Portfolios von Novartis Pharmaceuticals und CIBA Vision bietet Alcon innovative Pharmazeutika und chirurgische Geräte an, die Fachärzte bei der Behandlung von grünem und grauem Star, Augeninfektionen und Allergien sowie bei Erkrankungen der Netzhaut verwenden. Darüber hinaus werden frei verkäufliche Augenheilmittel für Patienten bereitgestellt. Novartis beabsichtigt, die sich ergänzenden Einheiten nach Abschluss der Fusion in einer neuen Division mit dem Namen Alcon zusammenzufassen, um die Patientenbedürfnisse besser zu erfüllen und Mehrwert für die Aktionäre zu schaffen.

PRIORITÄTEN VON NOVARTIS: INNOVATION, WACHSTUM UND PRODUKTIVITÄT

Novartis verfolgt das übergeordnete Ziel, weltweit das erfolgreichste und angesehenste Unternehmen im Gesundheitsbereich zu werden. Um dies zu erreichen, verfolgt das Unternehmen drei strategische Prioritäten: Führungsposition im Innovationsbereich durch neue Forschungsmethoden und neue Kooperationen mit Anspruchsgruppen aus der Branche, um besser auf die Bedürfnisse der Kunden und Patienten eingehen zu können; Wachstumsbeschleunigung durch die Nutzung zentraler Marktchancen und die Entwicklung und schnelle sowie effiziente Bereitstellung neuer Therapien für Kunden und Patienten; Produktivitätssteigerung durch die Straffung der Organisation, um die Rentabilität zu erhöhen und Ressourcen für neue Forschungs- und Entwicklungsinvestitionen freizusetzen. Novartis ist der Auffassung, durch die Konzentration auf diese Grundsätze noch besser die Gesundheitsbedürfnisse der Menschen rund um die Welt erfüllen und den Mehrwert für die Investoren weiter steigern zu können.

FÜHRUNGSPPOSITION IM INNOVATIONSBEREICH

Die strategische Ausrichtung von Novartis stützt sich auf wissenschaftliche Innovation. Der Novartis Forschungsansatz, der auf das Verständnis der Krankheiten und der damit verbundenen molekularen Signalwege ausgerichtet ist, hat die Geschäftsprozesse des Unternehmens grundsätzlich verändert. Die Erforschung dieser Signalwege ermöglicht es uns, im Rahmen kleiner klinischer Studien schon früh im Forschungs- und Entwicklungsprozess – und oft bei seltenen Krankheiten – einen Machbarkeitsnachweis zu erbringen. Aufgrund des enormen unerfüllten Bedarfs der Patienten mit solchen seltenen Krankheiten lässt sich die Marktzulassung in diesen Fällen zudem relativ schnell erwirken. Das Wachstum wird zum einen durch die Ersteinführung eines Wirkstoffs in der ursprünglichen Zielpopulation gestützt. Zum anderen ist Novartis oft in der Lage, den Wirkstoff parallel dazu für andere potenzielle Anwendungsbereiche weiterzuentwickeln und dadurch nicht selten noch viel grössere Patientenpopulationen zu erreichen.

So hat sich zum Beispiel das Medikament *Ilaris*, das ursprünglich für die Behandlung von Cryopyrin-assoziierten periodischen Syndromen (CAPS) – einer seltenen Krankheit mit einer weltweiten Patientenpopulation von wenigen tausend Menschen – entwickelt und zugelassen wurde, in jüngsten Studien als vielversprechende Option zur Behandlung von Gicht, bestimmten Formen von Arthritis sowie Diabetes und kardiovaskulären Erkrankungen erwiesen. Von diesen Krankheiten sind wesentlich grössere Patientenpopulationen betroffen als von CAPS. Das Präparat *Afinitor*, das zur Behandlung von Patienten mit Nierenzellkarzinomen zugelassen wurde, erhielt dieses Jahr eine weitere Zulassung für die Behandlung der subependymalen Riesenzellastrozytome (SEGA), einem gutartigen Gehirntumor im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose. *Afinitor* ist derzeit Gegenstand eines vorrangigen Zulassungsverfahrens der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde für die Behandlung fortgeschrittener neuroendokriner Tumore, für die es keine genehmigten Therapieverfahren gibt. Es wird gleichzeitig im Rahmen von in der Spätphase befindlichen klinischen Studien für die Therapie einiger anderer Krebsarten, unter anderem von fortgeschrittenem Brustkrebs, untersucht.

Im Hinblick auf die Markteinführung neuer Medikamente ist Novartis nach wie vor branchenführend. Zwischen 2007 und 2010 hat das Unternehmen von der Europäischen Arzneimittel-Agentur (EMA) Zulassungen für zwölf und von der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) Zulassungen für sechs neue Wirkstoffe (New Molecular Entities, NME) erhalten. In beiden Fällen lag die Zahl höher als bei jedem anderen Unternehmen. Das deutet darauf hin, dass sich die kontinuierliche Investition von Novartis in Innovationen auszahlt.

Novartis untersucht zudem, wie sich die Behandlungsergebnisse durch den Einsatz von Technologien verbessern lassen, die über die Grenzen der traditionellen Forschung und Entwicklung hinausgehen. Das Unternehmen untersucht aktiv Möglichkeiten zur Einführung von Telegesundheits-Technologien, mit deren Hilfe wichtige Gesundheitsparameter und die Einnahmedisziplin der Patienten aus der Ferne überwacht werden können. Durch diese Technologien könnten die Gesundheitskosten reduziert und die Behandlungsergebnisse verbes-

sert werden, da das medizinische Fachpersonal in der Lage wäre, die Behandlungen in Echtzeit zu überprüfen und Probleme sofort zu erkennen.

Nach Auffassung von Novartis wird das Unternehmen dank seines Fokus auf Innovationen in der Lage sein, weiterhin bahnbrechende Entwicklungserfolge zu erzielen, um unerfüllte Patientenbedürfnisse zu decken und Wachstum zu erzielen.

WACHSTUMSBESCHLEUNIGUNG

Novartis will das Wachstum vor allem durch die folgenden zwei Massnahmen beschleunigen: die Einführung innovativer neuer Produkte, wie im vorigen Abschnitt beschrieben, und die Expansion in schnell wachsenden, sogenannten Schwellenmärkten. Novartis hat ihre Präsenz in wachstumsstarken aufstrebenden Märkten auf der ganzen Welt ausgebaut. Dies gilt insbesondere für die Schlüsselmärkte Brasilien, China, Indien, Russland, Südkorea und Türkei. Langfristige Investitionen sind notwendig, um Marktanteile hinzuzugewinnen und eine gute Ausgangslage zu schaffen, um die sich aus dem erwarteten Wachstum dieser Länder ergebenden Chancen zu nutzen.

Novartis hat Massnahmen ergriffen, um die Unternehmenspräsenz in diesen Ländern auf deren spezifische Bedürfnisse auszurichten. In China hat Novartis zum Beispiel aktiv auf die staatliche Gesundheitsreform reagiert, indem das Unternehmen von einem zentralisierten zu einem flexiblen, dezentralisierten Geschäftsmodell übergegangen ist. Im Rahmen dieses Modells wurden lokale Teams ermächtigt, den Ressourceneinsatz und die Lancierung von Programmen auf die Bedürfnisse ihrer jeweiligen Kunden abzustimmen. Novartis wird ihre Geschäftsinfrastruktur und -kapazitäten in China weiter ausbauen und gleichzeitig nach Möglichkeiten für gezielte Lizenzierungen, Akquisitionen und Allianzen Ausschau halten. In Brasilien nutzt Novartis ihr breit gefächertes Portfolio, um das Geschäftsvolumen auszubauen, mit etablierten Einzelhandelskanälen zu konkurrieren und den wichtigsten Kunden die volle Novartis Produktpalette anzubieten. In Indien stützt sich Novartis auf die Stärken von Pharmaceuticals, Sandoz und Vaccines and Diagnostics, um eine kritische Masse zu erreichen, und investiert in auf den lokalen Markt angepasste Produkte und Vermarktungsstrukturen. In Russland bildet Novartis Allianzen mit der Regierung, mit den Regionen und mit lokalen Unternehmen und baut ihr Key Account Management aus, um ihre Reichweite zu vergrössern. So hat Novartis zum Beispiel Ende 2010 ihre Absicht bestätigt, in St. Petersburg eine voll umfassende pharmazeutische Produktionsstätte zu errichten, die Teil eines Engagements für die lokale Infrastruktur und Kooperationsinitiativen im Gesundheitssektor in Höhe von USD 500 Millionen über einen Zeitraum von fünf Jahren ist.

Novartis erzielte im Jahr 2010 (ohne Alcon) USD 4,6 Milliarden bzw. rund 10% (2009: 9%) des Nettoumsatzes in den sechs für den Konzern wichtigsten Schwellenländern Brasilien, China, Indien, Russland, Südkorea und Türkei, während USD 30,8 Milliarden bzw. rund 64% (2009: 65%) des Konzern-Nettoumsatzes aus den sieben grössten Industrienationen der Welt stammten. Der kumulierte Nettoumsatz der sechs prioritären Schwellenländer stieg 2010 jedoch um 12% (bei konstanten Wechselkursen) und damit stärker als in den sieben

grössten Industrienationen (8% bei konstanten Wechselkursen). Somit gewinnt der Beitrag der Schwellenländer am operativen Ergebnis kontinuierlich an Bedeutung, ein Trend, der sich nach Meinung von Novartis fortsetzen wird.

Novartis hat zudem Folgendes erkannt: Zur Erreichung des übergeordneten Ziels, weltweit unerfüllte Bedürfnisse von Kunden und Patienten zu decken, muss das Unternehmen andere Anspruchsgruppen bei der Verwirklichung ihrer Ziele unterstützen. Daher passt Novartis ihre Geschäftsstrategie an, indem das Unternehmen vom transaktionsbezogenen Modell abkommt und auf neue Allianzen mit Kunden hinarbeitet. Im Zentrum dieser Allianzen steht das gemeinsame Engagement für bessere Behandlungsergebnisse zugunsten der Patienten. Novartis arbeitet mit Krankenhäusern zusammen, um dank des breiten Produktportfolios eine bessere Patientenversorgung sicherzustellen. Ausserdem kooperiert das Unternehmen mit Einzelhändlern, um umfassende Gesundheitslösungen anzubieten, und mit Kostenträgern, um Krankheitsmanagement-Programme zu unterstützen, gesundheitsökonomische Ziele zu erreichen und Ergebnisanalysen durchzuführen. Im Zuge der Expansion und Veränderung des Gesundheitsmarktes sind derartige auf die Kunden zugeschnittene Ansätze nach Auffassung von Novartis unverzichtbar, um ein nachhaltiges langfristiges Wachstum zu erzielen und die Gesundheitssituation weltweit zu verbessern.

STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT

Produktivität ist ein zentraler strategischer Erfolgsfaktor für Novartis. In allen Geschäftsbereichen bemüht sich das Unternehmen um Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen. Novartis sucht ständig nach Wegen, um Prozesse zu vereinfachen sowie zu verschlanken und um die Kosten mit dem Ziel der Margenverbesserung zu senken. Produktivität ist somit ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur von Novartis. Das Unternehmen prüft kontinuierlich Möglichkeiten zur Freisetzung von Ressourcen, um diese zugunsten von Kunden, Wachstumsinitiativen sowie der Erforschung und Entwicklung neuer Produkte zur Erfüllung von ungedeckten Patientenbedürfnissen einzusetzen.

In den letzten Jahren hat Novartis ausserdem einige spezifische Initiativen zur Produktivitätssteigerung ergriffen. So werden im Rahmen des 2009 eingeführten Programms „Customers First“ auch weiterhin divisionsübergreifende Synergien genutzt, um die Betriebskosten zu senken und zusätzliches Wachstum zu fördern. Das Programm schöpft die gesamte Stärke der Divisionen aus, um die Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen, das Umsatzwachstum und die Servicequalität zu erhöhen und Einsparungen in der Verwaltung zu erzielen. Das in 45 Ländern lancierte Programm hat in verschiedenen Regionen zu einem steigenden Umsatzwachstum geführt.

Des Weiteren hat Novartis kürzlich eine konzernweite Überprüfung der Prozesse von 86 Produktionsstätten und 17 intern verwalteten Lagern in die Wege geleitet. Ausserdem hat das Unternehmen das Verkaufsteam von Pharmaceuticals in den USA neu ausgerichtet, um zusätzliche Ressourcen für die Nutzung der grössten Wachstumschancen abzustellen. Schliesslich hat Novartis im Beschaffungswesen

erhebliche Mittel eingespart, indem durch die Einführung eines globalen Kategorien-Managements Skaleneffekte erzielt und in Schlüsselmärkten länderspezifische Kompetenzzentren errichtet wurden.

AKQUISITIONEN, DESINVESTITIONEN UND ANDERE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN

AKQUISITIONEN 2010

Corporate – Alcon, Inc.

Am 25. August schloss Novartis die Übernahme eines weiteren 52%igen Anteils an Alcon, Inc. (Alcon) ab, nachdem das Unternehmen am 4. Januar 2010 die Ausübung der Kaufoption zum Erwerb des verbleibenden 52%igen Nestlé Anteils an Alcon für rund USD 28,3 Milliarden bzw. USD 180 pro Aktie bekannt gegeben hatte. Damit erhöhte sich die Beteiligung an Alcon auf eine 77%ige Kontrollmehrheit, da Novartis im Juli 2008 von Nestlé bereits einen 25%igen Anteil an Alcon für USD 10,4 Milliarden bzw. USD 143 pro Aktie erworben hatte.

Der Gesamtkaufpreis von USD 38,7 Milliarden beinhaltet bestimmte Anpassungen für fällige Alcon Dividenden und Zinsen. Als Finanzierungsquellen für die 77%ige Beteiligung, einschliesslich der Mitte 2008 erworbenen anfänglichen 25%-Beteiligung, dienten USD 17,0 Milliarden an verfügbaren Liquiditätsreserven und USD 13,5 Milliarden aus der Begebung von Anleihen (2008, 2009 und im März 2010). Weitere Mittel beschaffte sich Novartis im Verlauf des Jahres 2010 über ihr Commercial-Paper-Programm, das sowohl für allgemeine Unternehmenszwecke des Konzerns als auch für konzerninterne Finanzierungszwecke in Verbindung mit der Akquisition des 52%igen Anteils an Alcon eingesetzt wurde.

Die Kaufpreisaufteilung ist mit Ausnahme von Angelegenheiten, die im Zuge des Erwerbs der 100%igen Beteiligung entstehen könnten, abgeschlossen. Aus ihr resultierte ein fairer Wert von USD 27,1 Milliarden für das identifizierbare Nettovermögen. Novartis hat sich entschieden, die ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon zu ihrem proportionalen Anteil am identifizierbaren Nettovermögen in Höhe von USD 6,3 Milliarden zu erfassen. Demgemäss entspricht der Goodwill (USD 17,9 Milliarden) der Summe aus dem fairen Wert des für den zusätzlichen 52%-Anteil gezahlten Entgelts (USD 28,3 Milliarden) und dem fairen Wert der anfänglichen 25%-Beteiligung von Novartis (USD 10,4 Milliarden) an Alcon, abzüglich eines Betrags in Höhe von 77% des zum Zeitpunkt der Akquisition erfassten identifizierbaren Vermögens (USD 20,8 Milliarden).

In Bezug auf schrittweise erfolgende Unternehmenszusammenschlüsse schreibt IFRS vor, dass Anteile, die ein erwerbendes Unternehmen bereits an einem neu erworbenen Unternehmen gehalten hat, zum Zeitpunkt der Akquisition über die konsolidierte Erfolgsrechnung zum fairen Wert neu bewertet werden. Die 2008 zwischen Novartis und Nestlé geschlossene Vereinbarung sah für alle Anteile von Nestlé an Alcon (insgesamt rund 77%iger Anteil) einen Durchschnittspreis von bis zu USD 168 pro Aktie vor. Dieser setzt sich wie folgt zusammen: USD 143 pro Aktie für die 2008 von Novartis erworbene anfängliche 25%-Beteiligung sowie maximal USD 181 pro Aktie für die verbleibenden 52%, was eine Prämie für den Übergang der Mehrheitsbeteiligung einschliesst.

Novartis hat den fairen Wert der 2008 von Nestlé erworbenen, anfänglichen nicht beherrschenden 25%-Beteiligung an Alcon neu bewertet. Novartis ermittelte einen fairen Wert von rund USD 38,7 Milliarden für die derzeit von Novartis an Alcon gehaltene Gesamtbeteiligung, dem ein Preis von USD 168 pro Alcon Aktie zugrunde liegt. Dies entspricht dem vorgeschlagenen Preis pro Aktie für die Übernahme der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile (s. Erläuterungen unten) sowie dem ungefähren Durchschnittspreis pro Aktie, den Novartis für die von Nestlé erworbene Gesamtbeteiligung zahlt. Novartis ermittelte den der anfänglichen nicht beherrschenden 25%-Beteiligung beizulegenden fairen Wert per 25. August 2010 (Datum der Akquisition der 52%-Mehrheitsbeteiligung an Alcon), indem sie vom fairen Wert ihrer von Nestlé erworbenen Gesamtbeteiligung an Alcon in Höhe von rund USD 38,7 Milliarden den für die 52%-Mehrheitsbeteiligung bezahlten Betrag in Höhe von USD 28,3 Milliarden (der eine Prämie für den Übergang der Mehrheitsbeteiligung enthielt) abzog. Daraus ergibt sich für die anfängliche nicht beherrschende Beteiligung an Alcon ein fairer Wert von rund USD 10,4 Milliarden. Da dieser faire Wert der anfänglichen nicht beherrschenden Beteiligung den erfassten Buchwert der anfänglichen nicht beherrschenden Beteiligung in Höhe von rund USD 10,0 Milliarden übersteigt, hat Novartis einen Neubewertungsgewinn in Höhe von rund USD 378 Millionen ausgewiesen.

Dieser Gewinn verringerte sich um kumulierte Verluste in Höhe von USD 43 Millionen, die in der Gesamtergebnisrechnung von Novartis seit der Akquisition der anfänglichen Beteiligung im Juli 2008 aufgelaufen waren. Diese kumulierten Verluste wurden mittels der Kapitalzurechnungsmethode erfasst. Diese Methode sieht vor, dass die kumulierten Verluste zum Zeitpunkt des Erwerbs der Mehrheitsbeteiligung in der Erfolgsrechnung des Konzerns erfasst werden. Der Nettobetrag von USD 335 Millionen wird unter „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ als Gewinn ausgewiesen.

Seit der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. am 25. August 2010 hat Alcon einen Nettoumsatz von 2,4 Milliarden und ein operatives Ergebnis von USD 323 Millionen beigetragen.

Am 15. Dezember gab Novartis den Abschluss einer endgültigen Vereinbarung bekannt, welche die Fusion von Alcon mit Novartis für Novartis Aktien und einen von zukünftigen Ereignissen abhängigen Geldbetrag (Contingent Value Amount, CVA) vorsieht. Der Vereinbarung zufolge umfasst die für die Fusion zu zahlende Gegenleistung bis zu 2,8 Novartis Aktien und einen in bar zu zahlenden CVA, sodass insgesamt USD 168 pro Aktie entrichtet werden. Beträgt der Wert der 2,8 Novartis Aktien mehr als USD 168, wird die Anzahl der Novartis Aktien entsprechend verringert. Die gesamte im Rahmen der Fusion zu zahlende Gegenleistung für die nicht beherrschenden Anteile beträgt USD 12,9 Milliarden. Diese Summe setzt sich aus bis zu 215 Millionen Novartis Aktien und einem in bar zu zahlenden möglichen CVA zusammen.

Derzeit wird davon ausgegangen, dass die Fusion in der ersten Jahreshälfte 2011 vollzogen wird. Voraussetzung dafür ist die Genehmigung eines Registrierungsdokuments durch die US-Börsenaufsichtsbehörde, die Zustimmung von je einer Zweidrittelmehrheit

der Aktionäre von Novartis und Alcon im Rahmen ihrer jeweiligen Generalversammlung sowie die Erfüllung der üblichen Abschlussbedingungen.

Der Vorschlag, im Rahmen der Fusion die verbleibenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon zu erwerben, stellt eine separate Transaktion dar, die nach der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon durch Novartis folgt. Da diese Transaktion zwar zu einer Veränderung der Beteiligung von Novartis an Alcon führt, aber keinen Kontrollwechsel zur Folge hat, wird sie gemäss IAS 27 (überarbeitet) als Eigenkapitaltransaktion erfasst. Das bedeutet, dass die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der im Rahmen der Fusion erfolgenden Akquisition der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile nicht neu bewertet werden, dass kein Goodwill entsteht und dass eine eventuelle Differenz zwischen dem Kaufpreis für die ausstehenden nicht beherrschenden Anteile und dem proportionalen Anteil der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile am Nettovermögen im konsolidierten Eigenkapital erfasst wird.

Pharmaceuticals – Corthera

Am 3. Februar schloss Novartis die (am 23. Dezember 2009 angekündigte) 100%ige Übernahme des in den USA ansässigen nicht-börsennotierten Unternehmens Corthera Inc. für einen Gesamtkaufpreis von USD 327 Millionen ab und erlangte damit die weltweiten Rechte an Relaxin zur Behandlung akut dekompensierten Herzversagens. Novartis übernahm damit auch die volle Verantwortung für dessen Entwicklung und Vermarktung. Dieser Kaufpreis setzt sich aus einer anfänglichen Barzahlung von USD 120 Millionen sowie bedingten Gegenleistungen in Höhe von USD 207 Millionen zusammen. Die bedingten Gegenleistungen entsprechen dem Barwert der zusätzlichen Zahlungen, die an die früheren Aktionäre von Corthera zu leisten sind, sofern bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 309 Millionen und ein Goodwill von USD 18 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

Sandoz – Oriel Therapeutics

Am 1. Juni schloss Sandoz die 100%ige Übernahme des in den USA ansässigen nicht-börsennotierten Unternehmens Oriel Therapeutics Inc. für einen Gesamtkaufpreis von USD 332 Millionen ab und erweiterte damit ihr Projektportfolio im Bereich von Medikamenten gegen Atemwegserkrankungen. Dieser Kaufpreis setzt sich aus einer anfänglichen Barzahlung von USD 74 Millionen sowie bedingten Gegenleistungen in Höhe von USD 258 Millionen zusammen. An die früheren

Aktionäre von Oriel sind Meilensteinzahlungen zu leisten, sofern zukünftige Entwicklungsschritte, Zulassungsgenehmigungen und Markteinführungen erreicht werden, sowie Lizenzgebühren. Die bedingten Gegenleistungen von insgesamt USD 258 Millionen entsprechen dem Barwert der erwarteten Meilensteinzahlungen und Lizenzgebühren. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung, einschliesslich der Bewertung von Kaufpreiselementen in Abhängigkeit von zukünftigen Ereignissen, ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 281 Millionen und ein Goodwill von USD 51 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

AKQUISITIONEN 2009

Sandoz – EBEWE Pharma

Am 20. Mai gab Novartis eine definitive Vereinbarung von Sandoz zum 100%igen Erwerb des Spezial-Geschäfts injizierbarer Generika von EBEWE Pharma für EUR 925 Millionen (USD 1,3 Milliarden) in bar bekannt. Dieser Betrag war um jegliche zum Zeitpunkt des Abschlusses übernommene Barbeträge oder Finanzverbindlichkeiten zu bereinigen. Die Transaktion wurde am 22. September 2009 abgeschlossen. Die erste Zahlung in Höhe von EUR 600 Millionen (USD 0,9 Milliarden) wurde 2009 entrichtet. Der Restbetrag war 2010 fällig. Basierend auf der endgültigen Kaufpreisaufteilung beliefen sich die identifizierbaren Nettovermögenswerte von EBEWE auf USD 0,7 Milliarden, was einen Goodwill von USD 0,5 Milliarden ergab. Die operativen Ergebnisse aus dieser Akquisition, die im Jahr 2009 nicht wesentlich waren, wurden vom Tag des Abschlusses der Akquisition an erfasst.

Vaccines and Diagnostics – Zhejiang Tianyuan

Am 4. November gab Novartis eine definitive Vereinbarung zur Übernahme einer 85%igen Beteiligung am chinesischen Impfstoffunternehmen Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd. bekannt. Die Transaktion ist Teil einer strategischen Initiative zum Aufbau eines Branchenführers für Impfstoffe in China und zur Ausweitung der begrenzten Präsenz des Konzerns in diesem wachstumsstarken Marktsegment. China ist mit einem jährlichen Branchenumsatz von mehr als USD 1 Milliarde der drittgrösste Impfstoffmarkt der Welt. Aufgrund des Einsatzes der Regierung für den besseren Zugang zu einer hochwertigen Gesundheitsversorgung wird mit einem nachhaltigen zweistelligen Wachstum gerechnet. Die Bedingungen der Vereinbarung sehen für die Übernahme einer 85%igen Mehrheitsbeteiligung durch Novartis einen Kaufpreis von etwa USD 125 Millionen in bar vor. Der Abschluss der Transaktion wird für 2011 erwartet und ist noch von verschiedenen Bedingungen abhängig, unter anderem der Zustimmung der chinesischen Regierung und der Aufsichtsbehörden.

ANDERE WESENTLICHE TRANSAKTIONEN 2010

Corporate – Emission einer US-Dollar-Anleihe

Am 9. März platzierte Novartis im Rahmen eines 2008 bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten Shelf Registration Statement eine Anleihe im Umfang von insgesamt USD 5,0 Milliarden. Die Emission verteilt sich auf drei Tranchen, die von der US-Konzerngesellschaft Novartis Capital Corp. begeben wurden: eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit dreijähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 1,9%, eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit fünfjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 2,9% sowie eine Tranche in Höhe von USD 1,0 Milliarde mit zehnjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 4,4%. Alle drei Tranchen werden uneingeschränkt von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Reglementsänderung der Pensionskasse in der Schweiz

Am 23. April hat der Stiftungsrat der Novartis Pensionskasse in der Schweiz beschlossen, die Bedingungen und versicherten Leistungen des bisherigen Vorsorgeplans in der Schweiz per 1. Januar 2011 zu ändern. Laufende Renten sowie Versicherte, die vor dem 1. Januar 1956 geboren wurden, sind von diesen Änderungen nicht betroffen. Nach der bisherigen Regelung waren die Altersleistungen vorrangig mit dem Lohnniveau in den Jahren vor der Pensionierung verknüpft, während sie nach der neuen Regelung zum Teil auch von der Höhe der Beiträge abhängen, die Versicherte während ihrer aktiven Dienstzeit bis zur Pensionierung geleistet haben. Dies hat zu Veränderungen der Beträge geführt, die in der Konzernrechnung nach IFRS für die Schweizer Pensionskasse zu erfassen waren.

Im Rahmen dieses Planwechsels wird Novartis mit Unterstützung der Schweizer Pensionskasse Übergangszahlungen leisten, deren Höhe in Abhängigkeit vom Lebensalter und der Dienstzeit der Versicherten variiert. Über einen Zeitraum von zehn Jahren dürften dadurch zusätzliche Zahlungen von schätzungsweise bis zu rund USD 481 Millionen (CHF 453 Millionen) anfallen – abhängig davon, ob alle betroffenen gegenwärtig Versicherten über diesen Zeitraum versichert bleiben oder nicht.

Buchhalterisch führt diese Änderung des Schweizer Pensionsplans in der nach IFRS erstellten Konzernrechnung 2010 zu einem Nettogewinn aus Plankürzungen von USD 265 Millionen (CHF 283 Millionen) vor Steuern. In dieser Berechnung ist nur der diskontierte Wert der nach IFRS auf bereits geleistete Dienstjahre entfallenden Übergangszahlungen von USD 202 Millionen (CHF 219 Millionen) berücksichtigt. Übergangszahlungen in Bezug auf zukünftige Dienstjahre der Versicherten sind dabei nicht berücksichtigt.

ANDERE WESENTLICHE TRANSAKTIONEN 2009

Corporate – Emission einer US-Dollar-Anleihe

Am 5. Februar platzierte Novartis im Rahmen eines 2008 bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten Shelf Registration Statement eine Anleihe im Umfang von insgesamt USD 5,0 Milliarden. Die Emission verteilt sich auf zwei Tranchen. Eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit fünfjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 4,125% wurde von der US-Konzerngesellschaft Novartis Capital Corp. begeben, während eine Tranche in Höhe von USD 3,0 Milliarden mit zehnjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 5,125% von der Novartis Securities Investment Ltd., Bermuda, emittiert wurde. Beide Tranchen werden uneingeschränkt von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Emission einer Euro-Anleihe

Am 2. Juni platzierte Novartis eine Euro-Anleihe im Wert von EUR 1,5 Milliarden (rund USD 2,1 Milliarden). Die Anleihe mit einem Zinssatz von 4,25% und siebenjähriger Laufzeit bis zum 15. Juni 2016 wurde im Rahmen des EUR 15 Milliarden umfassenden Euro Medium Term Note Programme von Novartis Finance S.A., Luxemburg, begeben. Sie wird von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Novartis India Ltd.

Am 8. Juni schloss Novartis ein öffentliches Übernahmeangebot für eine zusätzliche Beteiligung an ihrer indischen Tochtergesellschaft Novartis India Ltd. ab. Damit erhöhte Novartis ihre Beteiligung von 50,9% auf 76,4%. Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund INR 3,8 Milliarden (USD 80 Millionen). Das Angebot wurde von fast allen grossen institutionellen Anlegern und quasi-institutionellen Aktionären angenommen. Aus dieser Transaktion resultierte ein Goodwill von USD 57 Millionen.

Pharmaceuticals – Idenix

Am 5. August beteiligte sich Novartis nicht an einem garantierten öffentlichen Zeichnungsangebot für Aktien von Idenix Pharmaceuticals, wodurch sich die Beteiligung des Konzerns von ursprünglich 53% vor dem Angebot auf 47% verringerte. Infolgedessen wird Idenix seit dem 1. September 2009 nicht mehr von Novartis kontrolliert und wurde entkonsolidiert. Seitdem wird Idenix nach der Kapitalzurechnungsmethode ausgewiesen. Dies hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf die Erfolgsrechnung des Konzerns.

KERNERGEBNISSE GEMÄSS DER VON NOVARTIS VERWENDETEN DEFINITION

Das operative Ergebnis, der Reingewinn und der Gewinn pro Aktie aus fortzuführenden Geschäftsbereichen des Konzerns werden in bedeutendem Masse durch akquisitionsbedingte Faktoren wie Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen, integrationsbezogene Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit Akquisitionen und andere Positionen beeinflusst, die sich auf mehr als USD 25 Millionen belaufen oder den Erwartungen zufolge belaufen werden und deshalb vom Management als ausserordentlich erachtet werden.

Novartis vertritt die Auffassung, dass die Veröffentlichung dieser Kennzahlen den Anlegern ein besseres Verständnis der Unternehmensperformance ermöglicht.

Novartis nutzt diese Kernkennzahlen – zusammen mit anderen Kennzahlen – als wichtige Messgrössen für die Beurteilung der Konzernperformance. Die Kernkennzahlen dienen beispielsweise folgenden Zwecken:

- Ergänzend zu den Monatsberichten mit den gemäss International Financial Reporting Standards (IFRS) ausgewiesenen Finanzinformationen erhält das obere Management monatlich eine Analyse der Kernkennzahlen.
- Jahresbudgets werden auf Grundlage der IFRS-Ergebnisse sowie der Kernkennzahlen erstellt.

Die Kernkennzahlen werden vom Management genutzt, um auf Konzernebene Ziele zu definieren und die Performance zu messen. Die Kernkennzahlen stellen jedoch keine IFRS-Finanzkennzahlen dar und erfüllen nicht die IFRS-Standardisierungskriterien. Deshalb sind derartige Kernkennzahlen für Anleger nur in begrenztem Masse nützlich. Aufgrund ihrer nicht standardisierten Definition lassen sich die Kernkennzahlen (im Gegensatz zu den IFRS-Kennzahlen) möglicherweise nicht mit ähnlichen Kennzahlen anderer Unternehmen vergleichen. Diese Kernkennzahlen werden nur präsentiert, um den Anlegern ein vollständigeres Verständnis der Beurteilung der zugrunde liegenden Unternehmensperformance durch das Management zu ermöglichen. Die Kernkennzahlen sind kein Ersatz für die gemäss IFRS ausgewiesenen Kennzahlen und sollten nicht als solcher betrachtet werden.

Die Kernkennzahlen besitzen als interne Kennzahlen zur Messung der Konzernperformance nur begrenzte Aussagekraft. Deshalb beschränkt sich der Performance-Management-Prozess nicht nur auf diese Messgrössen. Ein Beispiel für die begrenzte Aussagekraft der Kernkennzahlen ist die Tatsache, dass diese Kennzahlen nicht alle Ereignisse eines Berichtszeitraums widerspiegeln – wie etwa die Auswirkungen einer Akquisition oder Abschreibungen auf erworbenen immateriellen Vermögenswerten.

In der folgenden Tabelle werden die IFRS-Ergebnisse zu den Kernergebnissen übergeleitet:

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2010 UND 2009 – KONZERN

2010	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- bedingte Restrukturierungs- und Integrations- positionen ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	37 073	1 061	- 90	471	2	38 517
Operatives Ergebnis	11 526	1 135	981	600	- 236	14 006
Gewinn vor Steuern	11 702	1 560	981	280	- 104	14 419
Steuern	- 1 733					- 2 390 ⁵
Reingewinn	9 969					12 029
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	4,28					5,15
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln						
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 14 488	1 061	- 90	471	2	- 13 044
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln						
Marketing & Verkauf	- 13 316	1				- 13 315
Forschung & Entwicklung	- 9 070	69	903		18	- 8 080
Administration & allgemeine Kosten	- 2 481	4				- 2 477
Übrige Erträge	1 234		- 10		- 739	485
Übrige Aufwendungen	- 1 914		178	129	483	- 1 124
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln						
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	804	425		- 320	132	1 041

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; Marketing & Verkauf beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; Administration & allgemeine Kosten enthalten Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält wiederkehrende Abschreibungen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, vor allem für die Beteiligungen an Roche und Alcon, Inc.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und produktionsbezogene Wertminderungen, einschliesslich einer zusätzlichen Wertaufholung in Höhe von USD 100 Millionen bei Pharmaceuticals für eine 2007 erfolgte Wertberichtigung auf *Famvir*; Forschung & Entwicklung enthält Wertberichtigungen für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter, vor allem Aufwendungen in Höhe von USD 856 Millionen für die Beendigung der Entwicklungsprojekte für *Mycograb*, *Albinterferon alfa-2b*, *PTZ601* und *ASA404*; Übrige Erträge beinhalten Wertaufholungen, vor allem für Sachanlagen; Übrige Aufwendungen beinhalten Wertminderungen vor allem für Finanzanlagen, davon USD 45 Millionen bei Pharmaceuticals, USD 98 Millionen bei Vaccines and Diagnostics und USD 20 Millionen bei Corporate, ebenfalls enthalten sind Wertminderungen auf Sachanlagen bei Vaccines and Diagnostics in Höhe von USD 14 Millionen.

³Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen: Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten vor allem Aufwendungen von USD 467 Millionen in Bezug auf die erforderliche Neubewertung der Vorräte von Alcon zum fairen Wert; Übrige Aufwendungen beinhalten Aufwendungen in Höhe von USD 99 Millionen im Zusammenhang mit dem Erwerb von Alcon bei Corporate und von Alcon erfasste Aufwendungen in Höhe von USD 30 Millionen aufgrund des Übergangs der Mehrheitsbeteiligung an Alcon; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften beinhaltet einen Gewinn von USD 378 Millionen aus der Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung an Alcon, einen Aufwand von USD 43 Millionen für die Umbuchung von in der Gesamtergebnisrechnung kumulierten Verlusten für Alcon seit dessen Einbeziehung im Jahr 2008 und einen Aufwand von USD 15 Millionen für den Übergang der Mehrheitsbeteiligung.

⁴Sonderpositionen: Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Abschreibungen auf Vorräte bei Vaccines and Diagnostics aufgrund eines Restrukturierungsprogramms; Forschung & Entwicklung enthält einen Aufwand von USD 18 Millionen für die Beendigung einer Entwicklungszusammenarbeit bei Sandoz; Übrige Erträge beinhalten einen Veräusserungsgewinn für *Enablex* in Höhe von USD 392 Millionen bei Pharmaceuticals, Erlöse in Höhe von USD 42 Millionen bei Pharmaceuticals aus der Beilegung eines Rechtsstreits mit Teva in Bezug auf *Famvir*, einen Veräusserungsgewinn in Höhe von USD 33 Millionen für *Tofranil* bei Pharmaceuticals und einen Gewinn aus der Kürzung des Schweizer Pensionsplans in Höhe von USD 265 Millionen bei Corporate; Übrige Aufwendungen beinhalten vor allem eine Rückstellung in Höhe von USD 152,5 Millionen für einen Rechtsfall in Bezug auf Geschlechterdiskriminierung in den USA bei Pharmaceuticals, Aufwendungen von USD 203 Millionen für Restrukturierungsprogramme bei Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics und Sandoz, eine Rückstellung in Höhe von USD 25,5 Millionen im Zusammenhang mit einer staatlichen Untersuchung in den USA bei Pharmaceuticals, USD 45 Millionen für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten bei Vaccines and Diagnostics und einen Aufwand von USD 38 Millionen für die Beilegung einer Rechtsstreitigkeit bei Sandoz; der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften spiegelt einen zusätzlichen Aufwand von USD 43 Millionen für den Anteil der Novartis an den Restrukturierungsaufwendungen von Roche für Genentech wider, der von Roche im zweiten Halbjahr 2009, von Novartis jedoch erst im Jahr 2010 erfasst wurde, des Weiteren enthält diese Position einen geschätzten Aufwand von USD 89 Millionen für den Anteil von Novartis am kürzlich angekündigten Restrukturierungsprogramm von Roche.

⁵Steuern auf die Anpassung zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den Steuersatz der Jurisdiktion, in der die Anpassung vorgenommen wurde. Generell sind Abschreibungen auf immateriellen Vermögensgegenständen und anderen akquisitionsbedingten Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig, wogegen ein Steuereffekt auf Wertminderungen lediglich in Betracht gezogen werden kann, wenn die Veränderung des zugrundeliegenden Vermögenswertes in der entsprechenden Jurisdiktion ebenfalls steuerlich abzugsfähig ist. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig, davon ausgenommen sind jedoch Sonderpositionen in einigen Jurisdiktionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 2,7 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 657 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 24,2%.

⁶Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

2009	IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögens- werten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitions- bedingte Restrukturierungs- und Integrations- positionen ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	32 924	938	- 69	18	- 28	33 783
Operatives Ergebnis	9 982	1 025	75	18	337	11 437
Gewinn vor Steuern	9 922	1 594	167	18	434	12 135
Steuern	- 1 468					- 1 868 ⁵
Reingewinn	8 454					10 267
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD) ⁶	3,70					4,50

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln

Andere Erlöse	836				- 28	808
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 12 179	938	- 69	18		- 11 292

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Forschung & Entwicklung	- 7 469	87	95			- 7 287
Übrige Erträge	782				- 65	717
Übrige Aufwendungen	- 1 924		49		430	- 1 445

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kernergebnis vor Steuern zu ermitteln

Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	293	569	92		97	1 051
--	-----	-----	----	--	----	-------

¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Herstellung verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung enthält wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an Technologien; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält Abschreibungen auf aus der Kaufpreisaufteilung resultierenden immateriellen Vermögenswerten, vor allem für die Beteiligungen an Roche und Alcon.

² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und produktionsbezogene Wertminderungen, einschliesslich einer partiellen Wertaufholung in Höhe von USD 100 Millionen bei Pharmaceuticals für eine 2007 erfolgte Wertberichtigung auf *Famvir*; Forschung & Entwicklung enthält Wertberichtigungen für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter; Übrige Aufwendungen beinhalten vor allem Wertberichtigungen auf Finanzanlagen; Ertrag aus assoziierten Gesellschaften spiegelt eine Wertberichtigung von USD 92 Millionen für ein Entwicklungsprojekt im Bereich Pharmaceuticals von Alcon wider.

³ Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Aufwendungen von USD 18 Millionen im Zusammenhang mit dem Erwerb der EBEWE Pharma Spezialgenerika.

⁴ Sonderpositionen: Andere Erlöse beinhalten einen Ertrag von USD 28 Millionen für einen Vergleich bei Vaccines and Diagnostics; Übrige Erträge beinhalten einen Veräusserungsgewinn bei Pharmaceuticals; Übrige Aufwendungen beinhalten eine Erhöhung der Rückstellungen für Rechtsfälle um USD 345 Millionen, vor allem im Zusammenhang mit den Untersuchungen der US-Regierung in Bezug auf *Trileptal* und *TOBI*; der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthält Einmalaufwendungen von USD 97 Millionen für den auf den Anteil der Novartis entfallenden Restrukturierungsaufwand von Roche für Genentech.

⁵ Steuern auf die Anpassungen zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den Steuersatz der Jurisdiktion, in der die Anpassung vorgenommen wurde. Generell sind Abschreibungen auf immateriellen Vermögensgegenständen und anderen akquisitionsbedingten Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig, wogegen ein Steuereffekt auf Wertminderungen lediglich in Betracht gezogen werden kann, wenn die Veränderung des zugrundeliegenden Vermögenswertes in der entsprechenden Jurisdiktion ebenfalls steuerlich abzugsfähig ist. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig, davon ausgenommen sind jedoch Sonderpositionen in einigen Jurisdiktionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 2,2 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 400 Millionen. Dies aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 18,1%.

⁶ Der Gewinn pro Aktie wird auf Basis des den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinns berechnet.

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2010 UND 2009 – PHARMACEUTICALS

	Geschäftsjahr 2010 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen Mio. USD	Sonder- positionen ³ Mio. USD	Geschäftsjahr 2010 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	25 776	421	- 100			26 097
Operatives Ergebnis	8 798	453	833		- 175	9 909

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 5 361	421	- 100			- 5 040
--	---------	-----	-------	--	--	---------

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Forschung & Entwicklung	- 7 081	32	896			- 6 153
Übrige Erträge	687		- 8		- 474	205
Übrige Aufwendungen	- 971		45		299	- 627

¹Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und andere produktionsbezogene Wertminderungen, einschliesslich einer zusätzlichen Wertaufholung von USD 100 Millionen für die im Jahr 2007 auf *Famvir* vorgenommene Wertminderung; Forschung & Entwicklung beinhalten Abschreibungen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern, vor allem Wertminderungen von USD 704 Millionen für die Einstellung der Entwicklungsprojekte für *Mycograb* (USD 356 Millionen), *Albinterferon alfa-2b* (USD 228 Millionen) und *ASA404* (USD 120 Millionen) und eine Netto-Wertminderung vor Steuern von USD 152 Millionen (Wertminderungen von USD 250 Millionen bezogen auf den Wert der immateriellen Vermögenswerte abzüglich der Auflösung einer Verbindlichkeit von USD 98 Millionen, die sich auf einen bedingten, an Meilensteine gebundenen Kaufpreis bezog) für die Einstellung des Entwicklungsprojektes von *PTZ601*; Übrige Erträge beinhalten Wertaufholungen für Sachanlagen; Übrige Aufwendungen beinhalten Wertminderungen, vor allem für Finanzanlagen.

³Sonderpositionen: Übrige Erträge beinhalten einen Veräusserungsgewinn von USD 392 Millionen für *Enblex*, einen Erlös von USD 42 Millionen aus einem Vergleich mit Teva bezüglich *Famvir* sowie einen Veräusserungsgewinn von USD 33 Millionen für *Tofranil*; Übrige Aufwendungen umfassen eine Rückstellung von USD 152,5 Millionen in Bezug auf einen Fall von Geschlechterdiskriminierung in den USA, einen Aufwand von USD 111 Millionen für Restrukturierungen in den USA sowie eine Rückstellung von USD 25,5 Millionen im Zusammenhang mit staatlichen Ermittlungen in den USA.

	Geschäftsjahr 2009 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen Mio. USD	Sonder- positionen ³ Mio. USD	Geschäftsjahr 2009 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	24 135	322	- 92			24 365
Operatives Ergebnis	8 392	366	30		280	9 068

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 4 955	322	- 92			- 4 725
--	---------	-----	------	--	--	---------

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Forschung & Entwicklung	- 5 840	44	81			- 5 715
Übrige Erträge	414				- 65	349
Übrige Aufwendungen	- 1 078		41		345	- 692

¹Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und produktionsbezogene Wertminderungen, einschliesslich einer teilweisen Wertaufholung von USD 100 Millionen für die im Jahr 2007 auf *Famvir* vorgenommene Wertminderung; Forschung & Entwicklung beinhalten Wertminderungen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern; Übrige Aufwendungen beinhalten Wertminderungen, vor allem auf Finanzanlagen.

³Sonderpositionen: Übrige Erträge beinhalten Veräusserungsgewinne; Übrige Aufwendungen beinhalten Rückstellungen von USD 345 Millionen für Rechtsfälle und ausserordentliche Vergleiche hauptsächlich im Zusammenhang mit den staatliche Ermittlungen in den USA für *Trileptal*.

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2010 UND 2009 – VACCINES AND DIAGNOSTICS

	Geschäftsjahr 2010 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen Mio. USD	Sonder- positionen ³ Mio. USD	Geschäftsjahr 2010 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	1 860	242			2	2 104
Operatives Ergebnis	612	259	112		83	1 066
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln						
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 1 551	242			2	- 1 307
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln						
Forschung & Entwicklung	- 523	17				- 506
Übrige Aufwendungen	- 273		112		81	- 80
¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien. ² Wertminderungen: Übrige Aufwendungen beinhalten Aufwendungen von USD 98 Millionen für die Wertminderung einer Finanzanlage und USD 14 Millionen für Wertminderungen von Sachanlagen aufgrund eines Restrukturierungsprojektes in Grossbritannien. ³ Sonderpositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten eine Abschreibung auf Vorräten aufgrund eines Restrukturierungsprojekts; Übrige Aufwendungen umfassen einen Aufwand von USD 45 Millionen für eine rechtliche Einigung und USD 36 Millionen für ein Restrukturierungsprojekt in Grossbritannien.						

	Geschäftsjahr 2009 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen Mio. USD	Sonder- positionen ³ Mio. USD	Geschäftsjahr 2009 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	1 445	287			- 28	1 704
Operatives Ergebnis	372	312	18		17	719
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln						
Andere Erlöse	390				- 28	362
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 1 415	287				- 1 128
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln						
Forschung & Entwicklung	- 508	25	18			- 465
Übrige Aufwendungen	- 119				45	- 74
¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien. ² Wertminderungen: Forschung & Entwicklung beinhalten Wertminderungen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern. ³ Sonderpositionen: Übrige Erträge beinhalten USD 28 Millionen für einen Vergleich; Übrige Aufwendungen beinhalten Rückstellungen von USD 45 Millionen für Rechtsfälle und ausserordentliche Vergleiche.						

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2010 UND 2009 – SANDOZ

	Geschäftsjahr 2010 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Geschäftsjahr 2010 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	3 947	278	4	4		4 233
Operatives Ergebnis	1 272	293	11	4	105	1 685

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 4 854	278	4	4		- 4 568
--	---------	-----	---	---	--	---------

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Forschung & Entwicklung	- 658	15	7		18	- 618
Übrige Erträge	77		- 1			76
Übrige Aufwendungen	- 295		1		87	- 207

¹Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkten beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und andere produktionsbezogene Wertminderungen; Forschung & Entwicklung beinhalten Wertminderungen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern; Übrige Erträge beinhalten Wertaufholungen, vor allem für Sachanlagen; Übrige Aufwendungen beinhalten Wertminderungen, vor allem auf Sachanlagen.

³Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Aufwendungen von USD 4 Millionen im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen.

⁴Sonderpositionen: Forschung & Entwicklung beinhalten einen Aufwand für die Beendigung einer Entwicklungszusammenarbeit; Übrige Aufwendungen beinhalten einen Aufwand von USD 49 Millionen für ein Restrukturierungsprojekt in Deutschland und USD 38 Millionen für eine rechtliche Einigung in den USA.

	Geschäftsjahr 2009 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen ³ Mio. USD	Sonder- positionen ⁴ Mio. USD	Geschäftsjahr 2009 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	3 566	246	10	18		3 840
Operatives Ergebnis	1 071	260	6	18	40	1 395

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln

Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 4 201	246	10	18		- 3 927
--	---------	-----	----	----	--	---------

Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln

Forschung & Entwicklung	- 613	14	- 4			- 603
Übrige Aufwendungen	- 272				40	- 232

¹Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien.

²Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und produktionsbezogene Wertminderungen; Forschung & Entwicklung beinhalten Wertaufholungen im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

³Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Aufwendungen von USD 18 Millionen im Zusammenhang mit dem Erwerb der EBEWE Pharma Spezialgenerika.

⁴Sonderpositionen: Übrige Aufwendungen beinhalten einen einmaligen Aufwand bei Sandoz in Höhe von USD 40 Millionen, der für die Restrukturierung der Verkaufsorganisation in Deutschland angefallen ist.

ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2010 UND 2009 – CONSUMER HEALTH

	Geschäftsjahr 2010 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen Mio. USD	Sonder- positionen Mio. USD	Geschäftsjahr 2010 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	4 145	93	6			4 244
Operatives Ergebnis	1 153	94	6			1 253
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln						
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 2 173	93	6			- 2 074
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln						
Marketing & Verkauf	- 2 238	1				- 2 237
¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Marketing & Verkauf beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten.						
² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und andere produktionsbezogene Wertminderungen.						

	Geschäftsjahr 2009 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen ² Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen Mio. USD	Sonder- positionen Mio. USD	Geschäftsjahr 2009 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	3 804	83	13			3 900
Operatives Ergebnis	1 016	84	18			1 118
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln						
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 2 111	83	13			- 2 015
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln						
Forschung & Entwicklung	- 346	1				- 345
Übrige Aufwendungen	- 84		5			- 79
¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien.						
² Wertminderungen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkten beinhalten Wertminderungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und produktionsbezogene Wertminderungen; Übrige Aufwendungen beinhalten Wertminderungen, vor allem auf Sachanlagen.						

**ÜBERLEITUNG DER NACH IFRS AUSGEWIESENEN ERGEBNISSE ZU DEN KERNERGEBNISSEN 2010 – ALCON, INC.
(SEIT DEM 25. AUGUST 2010 KONSOLIDIERT)**

	Geschäftsjahr 2010 IFRS-Ergebnisse Mio. USD	Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten ¹ Mio. USD	Wert- minderungen Mio. USD	Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen ² Mio. USD	Sonder- positionen Mio. USD	Geschäftsjahr 2010 Kernergebnisse Mio. USD
Bruttoergebnis	1 347	27		467		1 841
Operatives Ergebnis	323	32		497		852
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das Kern-Bruttoergebnis zu ermitteln						
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 1 082	27		467		- 588
Folgende Anpassungen wurden vorgenommen, um das operative Kernergebnis zu ermitteln						
Forschung & Entwicklung	- 254	1				- 253
Administration & allgemeine Kosten	- 140	4				- 136
Übrige Aufwendungen	- 30			30		
¹ Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf erworbenen Rechten an vermarkteten Produkten und anderen in der Produktion verwendeten immateriellen Vermögenswerten; Forschung & Entwicklung beinhalten wiederkehrende Abschreibungen für erworbene Rechte an Technologien; Administration & allgemeine Kosten beinhalten wiederkehrende Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten.						
² Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen: Die Herstellungskosten der verkauften Produkte beinhalten Aufwendungen von USD 467 Millionen im Zusammenhang mit der Neubewertung der Vorräte zum geschätzten fairen Wert; Übrige Aufwendungen beinhalten Aufwendungen von USD 30 Millionen im Zusammenhang mit dem Übergang der Mehrheitsbeteiligung.						

ÜBERLEITUNG DES OPERATIVEN ERGEBNISSES DER SEGMENTE ZUM OPERATIVEN KERNERGEBNIS 2010 UND 2009

	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Operatives Ergebnis	8 798	8 392	612	372
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	453	366	259	312
Wertminderungen				
Immaterielle Vermögenswerte	796	- 11		18
Sachanlagen	- 4	4	14	
Finanzanlagen	41	37	98	
Total Wertminderungen	833	30	112	18
Akquisitionsbedingte Restrukturierungs- und Integrationspositionen (inkl. des akquisitionsbedingten Einflusses der Wertanpassung des Vorratsvermögens), netto				
Sonderpositionen				
Ausserordentliche Gewinne aus der Veräusserung von Marken, Konzerngesellschaften und Finanzanlagen	- 425	- 65		
Übrige Restrukturierungsaufwendungen	111		38	
Rückstellungen für Rechtsfälle und aussergewöhnliche Einigungen	139	345	45	17
Gewinne aus der Kürzung des Schweizer Pensionsplans				
Andere Sonderpositionen				
Total wesentliche Sonderpositionen	- 175	280	83	17
Total Anpassungen	1 111	676	454	347
Operatives Kernergebnis	9 909	9 068	1 066	719
Operative Kernmarge	32,4%	31,8%	36,5%	29,7%

AUSWIRKUNGEN VON WECHSELKURSSCHWANKUNGEN

Die Geschäfte von Novartis werden ausser in der Bilanzwährung von Novartis, dem US-Dollar, noch in vielen anderen Währungen abgewickelt.

Die folgende Tabelle zeigt für die Jahre 2010 und 2009 die Nettoumsätze und Aufwendungen in den wichtigsten Währungen für den Konzern (ohne Alcon):

Währung		2010 %	2009 %
US-Dollar (USD)	Nettoumsatz	36	35
	Operativer Aufwand	34	33
Euro (EUR)	Nettoumsatz	29	31
	Operativer Aufwand	27	31
Schweizer Franken (CHF)	Nettoumsatz	2	3
	Operativer Aufwand	13	12
Japanischer Yen (JPY)	Nettoumsatz	8	8
	Operativer Aufwand	4	4
Andere Währungen	Nettoumsatz	25	23
	Operativer Aufwand	22	20

Da die Novartis Konzernrechnung in US-Dollar erstellt wird, können sich Wechselkursschwankungen zwischen dem US-Dollar und den anderen Währungen materiell auf das operative Ergebnis sowie die in US-Dollar ausgewiesenen Vermögenswerte, Verpflichtungen, Erträge und Aufwendungen auswirken. Dies wiederum kann erheblichen Einfluss auf den ausgewiesenen Gewinn (sowohl positiv als auch negativ) sowie die Vergleichbarkeit der Periodenergebnisse nach sich ziehen.

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 Erfolgsrechnung des Konzerns werden die in lokalen Währungen getätigten Umsätze und verursachten Aufwendungen zu den Durchschnittskursen der jeweiligen Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet.

Novartis bemüht sich um eine Minimierung des Währungsrisikos und geht zu diesem Zweck Sicherungsgeschäfte (Hedging) ein, sofern das Management dies als geeignet erachtet. Um den Wert von Vermögenswerten, eingegangenen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen zu wahren, wurden im Jahr 2010 verschiedene Verträge abgeschlossen, deren Wert sich entsprechend den Wechselkursschwankungen verändert. Ferner setzt Novartis auch Termin-

Sandoz		Consumer Health		Alcon, Inc.	Corporate		Total	
2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
1 272	1 071	1 153	1 016	323	- 632	- 869	11 526	9 982
293	260	94	84	32	4	3	1 135	1 025
11	6	6	13				813	26
			5				10	9
					19	3	158	40
11	6	6	18		19	3	981	75
4	18			497	99		600	18
							- 425	- 65
49	40						198	40
56							240	362
					- 265		- 265	
					16		16	
105	40				- 249		- 236	337
413	324	100	102	529	- 127	6	2 480	1 455
1 685	1 395	1 253	1 118	852	- 759	- 863	14 006	11 437
19,8%	18,6%	20,2%	19,2%	35,1%			27,7%	25,8%

geschäfte und Devisenoptionen ein, um in Fremdwährung erwartete Nettoumsätze abzusichern. Nähere Einzelheiten über die Auswirkungen dieser Geschäfte auf die Konzernrechnung und über die Steuerung des Währungsrisikos können den Erläuterungen 1, 5 und 16 des Anhangs zur Konzernrechnung entnommen werden.

Der durchschnittliche Wert des US-Dollars hat sich im Jahr 2010 gegenüber dem Euro erhöht und gegenüber dem Schweizer Franken, dem japanischen Yen und anderen Währungen verringert. Die folgende Tabelle listet die zur Erstellung der konsolidierten Jahresrechnung herangezogenen Wechselkurse des US-Dollars zum Schweizer Franken, Euro und japanischen Yen auf.

USD je Einheit	2010		2009	
	Durchschnitt Jahr	Jahresende	Durchschnitt Jahr	Jahresende
EUR	1,327	1,324	1,393	1,436
CHF	0,961	1,063	0,923	0,965
JPY (100)	1,141	1,227	1,070	1,086

Die folgende Tabelle zeigt auf, wie sich die Währungseffekte auf wichtige Konzernzahlen ausgewirkt haben. Diese Währungseffekte resultieren aus der Umrechnung der Finanzdaten der nicht in US-Dollar bilanzierenden Gesellschaften in den als Berichtswährung von Novartis fungierenden US-Dollar. Berechnungen zu konstanten Wechselkursen wenden die Wechselkurse des Vorjahres auf die finanziellen Größen des laufenden Jahres nicht in US-Dollar berichtender Gesellschaften an.

AUSWIRKUNG VON WÄHRUNGSEFFEKTEN AUF KENNZAHLEN

	Veränderung bei kWk in % 2010	Veränderung in USD % 2010	Veränderung bei kWk in % 2009	Veränderung in USD % 2009
Nettoumsatz	14	14	11	7
Operatives Ergebnis	17	15	13	11
Reingewinn	20	18	5	4
Operatives Kernergebnis	24	22	13	11
Kernreingewinn	18	17	11	8

Nähere Einzelheiten zu den Auswirkungen von Wechselkursschwankungen sind der Erläuterung 16 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Die folgende Tabelle zeigt eine Aufteilung der flüssigen Mittel und der Finanzverbindlichkeiten nach Währungen:

FLÜSSIGE MITTEL UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN (PER 31. DEZEMBER)

	Flüssige Mittel in % 2010	Flüssige Mittel in % 2009	Finanzverbindlichkeiten in % 2010	Finanzverbindlichkeiten in % 2009
USD	82	92	64	46
EUR	3	1	13	21
CHF	11	7	13	19
JPY			8	12
Andere	4		2	2
	100	100	100	100

WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden von Novartis werden in Erläuterung 1 des Anhangs zur Konzernrechnung dargelegt. Sie stehen im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der vom International Accounting Standards Board (IASB) publizierten International Financial Reporting Standards (IFRS). Die den Geschäftsaktivitäten von Novartis inhärenten Unsicherheiten erfordern gewisse Einschätzungen und Annahmen, denen schwierige, subjektive und komplexe Beurteilungen des Managements zugrunde liegen. Deshalb können die tatsächlichen Ergebnisse von den Schätzungen und Annahmen abweichen und einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnung haben. Mit den potenziell grössten Auswirkungen auf die Konzernrechnung verbunden sind die Annahmen und Schätzungen, die für die Anwendung der nachfolgend erläuterten Rechnungslegungsgrundsätze erforderlich sind.

UMSATZ

Der Umsatz wird erfasst, sobald überzeugende Anhaltspunkte vorliegen, dass ein Verkaufsgeschäft besteht, die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, der Preis festgelegt oder feststellbar und die Einbringung der Kaufsumme relativ sicher ist. Ist eine Abnahmeerklärung des Kunden vertraglich vereinbart, was insbesondere bei Verträgen mit Regierungsstellen der Fall ist, wird der Umsatz nach Realisierung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen.

Geschätzte Umsatzreduktionen wie Preisnachlässe, Kundenrabatte und ähnliche Programme sowie Rückerstattungen und Retouren werden ebenfalls zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung erfasst und direkt vom Umsatz abgezogen.

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 Kunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler, Krankenkassen und Managed-Health-Care-Organisationen. Die Verpflichtungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass dementsprechend auch die Bestimmung des Einflusses der Erlösminderungen auf die Bruttoumsätze einer Periode einem gewissen Ermessensspielraum unterliegt. Zur Berechnung des Nettoumsatzes werden die Bruttoumsätze um die Preisnachlässe verringert.

Im Folgenden wird das Wesen einiger Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. 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 aufgrund behördlicher Mitteilungen verändert werden kann. Rückstellungen für die geschätzten Medicaid-Rabatte werden anhand einer Kombination aus Erfahrungswerten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung der Verträge und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden auf Basis klar definierter Prozesse und nach Erhalt der mit den jeweiligen Gliedstaaten vereinbarten Rückmeldung angepasst.
- Das „US Federal Medicare Program“, das medizinische Versorgungsleistungen für Personen ab 65 Jahren übernimmt, sieht unter Part D des Programms Leistungen für verschreibungspflichtige Medikamente vor. Diese Leistungen werden über private Pläne für verschreibungspflichtige Medikamente gewährt. Die Rückstellungen für die geschätzten „Medicare Part D“-Rabatte werden anhand der individuellen Planmodalitäten, der Umsätze, des Bevölkerungswachstums, der Preiserhöhungen sowie der Zusammensetzung bestehender Vereinbarungen berechnet.
- Wichtigen Managed-Care-Kunden bietet Novartis Kundenrabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Gemäss diesen Rabattprogrammen erhalten die Kostenträger einen Rabatt, sobald sie gewisse Leistungsparameter im Zusammenhang mit Produktkäufen, dem Status des Produkts auf Arzneimittellisten oder vorgegebenen Marktanteilszielen im Vergleich zu Wettbewerbern erreichen. Die Rabatte werden anhand der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen, von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit sowie der prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt. Novartis passt die Rückstellung für Kundenrabatte regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen.

RABATTE AUS GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN AUSSERHALB DER USA

- In einigen Ländern ausserhalb der USA werden staatlichen und anderen Einrichtungen Preisnachlässe gewährt, die vielfach auf gesetzlichen Bestimmungen basieren.
- In verschiedenen Ländern – insbesondere in Grossbritannien, Deutschland und Australien – trifft Novartis mit bestimmten Gesundheitsversorgern innovative Vereinbarungen über ergebnisorientierte Vergütungen („Pay-for-Performance-Vereinbarungen“). Im Rahmen dieser Übereinkommen ist Novartis unter gewissen Umständen verpflichtet, Rückerstattungen an Gesundheitsversorger zu leisten oder diesen kostenlos zusätzliche Medikamente bereitzustellen, falls die erwarteten Behandlungsergebnisse die vereinbarten Ziele nicht erfüllen. Potenzielle Kostenrückerstattungen und die kostenlose Bereitstellung zusätzlicher Medikamente werden geschätzt und zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung als Reduktion desselben erfasst. Die Schätzungen basieren auf Erfahrungswerten und klinischen Daten. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze abgegrenzt, bis entsprechende Erfahrungswerte vorliegen.

RABATTE, RETOUREN UND ANDERE ABZÜGE AUS NICHT-GESUNDHEITSPLÄNEN UND -PROGRAMMEN

- Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, die einige Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden einräumen. Rückvergütungen basieren auf der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem vertraglich vereinbarten Preis des indirekten Kunden. Die Bilanzierung erfolgt, indem der Erlös aus dem Verkaufsgeschäft um den geschätzten Betrag der Rückvergütung reduziert wird. Die Rückvergütungen werden in der Regel ein bis drei Monate nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet. Zur Berechnung der Rückstellungen für die Rückvergütungen werden unter anderem Erfahrungswerte aus der Vergangenheit, Produktwachstumsraten, Zahlungen, der Lagerbestand im Vertriebskanal, die einzelnen Vertragsbestimmungen sowie die geschätzten Verzögerungen bei der Bearbeitung der Ansprüche herangezogen.
- Wichtigen Gruppen-Einkaufsorganisationen und anderen direkten und indirekten Kunden bietet Novartis Kundenrabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Da die Rabatte vertraglich festgelegt sind, werden sie anhand der spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen, von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit sowie den prognostizierten Wachstumsraten der Produkte geschätzt.
- Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, bildet Novartis entsprechende Rückstellungen. Neben Vergangenheitswer-

- ten und den Novartis Richtlinien für Retouren basieren diese auch auf Faktoren wie Produktrückrufen, erwarteten Veränderungen im Marktumfeld, der Haltbarkeit der Produkte sowie der Einführung von Generika. Im Jahr 2010 beliefen sich die Kundenretouren auf rund 1% des Bruttoumsatzes. Da insbesondere in der Division Vaccines and Diagnostics häufig keine Novartis spezifischen Erfahrungswerte für Kundenretouren vorliegen, werden die Produktumsätze nur auf Verbrauchsbasis oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst.
- Novartis hat mit wichtigen Grosshändlern Vertriebsvereinbarungen abgeschlossen. Aufgrund dieser Vereinbarungen haben diese Grosshändler finanziell keine Anreize, höhere als die zur Befriedigung der Kundennachfrage erforderlichen Produktmengen einzukaufen. Soweit dies möglich ist, reguliert Novartis den Lieferrhythmus für ihre Produkte, um die Lagerbestände der Grosshändler auf die Verbrauchernachfrage abzustimmen.
- Novartis gewährt Kunden Skonti, um einen Anreiz zur umgehenden Bezahlung ihrer Rechnungen zu schaffen. Sie werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgegrenzt und als Erlösminderungen erfasst.
- Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf den aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Preis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem geschätzten Lagerbestand der entsprechenden Produkte und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung oder beim Verkauf, wenn eine vernünftige Schätzung des Preisrückgangs möglich ist, bestimmt.
- Darüber hinaus werden in gewissen Märkten auch Verkaufsrabatte, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe erfasst, und zwar auf Basis von Erfahrungswerten sowie der jeweiligen Vertragsbestimmungen. Wenn im Rahmen eines Verkaufsgeschäfts ein Rabatt für ein in Zukunft wahrscheinliches Verkaufsgeschäft gewährt wird, wird ein angemessener Teil des Erlöses abgegrenzt, um die geschätzte Verbindlichkeit zu decken.
- Novartis passt die Rückstellung für Erlösminderungen regelmässig an, um jeweils die aktuellsten Erfahrungswerte zu berücksichtigen. Um zu ermitteln, ob die Höhe der Rückstellungen per Ende Jahr angemessen ist, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal, die erhaltenen Rückforderungen sowie den Zeitabstand bis zur Abrechnung des Rabatts. Die Ermittlung des Lagerbestands im Einzelhandel und des Warenbestands auf dem Transportweg erfolgt ebenfalls durch eine Schätzung des Managements. Zu den externen Datenquellen zählen Berichte von Grosshändlern sowie von Dritten erworbene Marktdaten.

Die nachfolgenden Tabellen zeigen das weltweite Ausmass der Erlösminderungen, die Erfahrungswerte bezüglich Inanspruchnahme sowie die entsprechenden Rückstellungen:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

2010	Rückstellungen, die per 1. Jan. 2010 mit den For- derungen aus Lieferungen und Leistungen brutto ver- rechnet wurden Mio. USD	Rückstel- lungen per 1. Jan. 2010 Mio. USD	Währungs- umrechnungs- differenzen und Unterneh- menszusam- menschlüsse Mio. USD	Zahlungen/ Inanspruch- nahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Rückstellungen, die per 31. Dez. 2010 mit den Forde- rungen aus Lieferungen und Leistungen brutto ver- rechnet wurden Mio. USD	Rückstel- lungen per 31. Dez. 2010 Mio. USD
					Anpassungen für Vorjahre Mio. USD	Aktuelles Jahr Mio. USD		
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA		755	226	-1 949	-8	2 138		1 162
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA		455	-34	-444	-9	607		575
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	850	884	163	-5 779	-32	6 056	-782	1 360
Total	850	2 094	355	-8 172	-49	8 801	-782	3 097

2009	Rückstellungen, die per 1. Jan. 2009 mit den For- derungen aus Lieferungen und Leistungen brutto ver- rechnet wurden Mio. USD	Rückstel- lungen per 1. Jan. 2009 Mio. USD	Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Zahlungen/ Inanspruch- nahmen Mio. USD	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Rückstellungen, die per 31. Dez. 2009 mit den Forde- rungen aus Lieferungen und Leistungen brutto ver- rechnet wurden Mio. USD	Rückstel- lungen per 31. Dez. 2009 Mio. USD
					Anpassungen für Vorjahre Mio. USD	Aktuelles Jahr Mio. USD		
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA		632		-1 425	-13	1 561		755
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA		333	10	-282	3	391		455
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	529	700	77	-3 875	5	4 298	-850	884
Total	529	1 665	87	-5 582	-5	6 250	-850	2 094

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- ZU NETTOUMSATZ

2010	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Total 2010 USD Mio.	In % des Bruttoumsatzes 2010
	Erfassung in Rück- stellung für Erlös- minderungen 2010 Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellung für Erlösminderung) 2010 Mio. USD		
Bruttoumsatz vor Abzügen			64 069	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den USA	-2 130	-117	-2 247	-3,5
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	-598	-393	-991	-1,5
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	-6 024	-4 183	-10 207	-15,9
Total Anpassung von Brutto- zu Nettoumsätzen	-8 752	-4 693	-13 445	-20,9
Nettoumsatz			50 624	79,1

	Erfolgswirksam erfasste Aufwendungen		Total 2009 Mio. USD	In % des Bruttoumsatzes 2009
	Erfassung in Rück- stellung für Erlös- minderungen 2009 Mio. USD	Direkte Belastung (ohne Erfassung in Rückstellung für Erlösminderungen) 2009 Mio. USD		
2009				
Bruttoumsatz vor Abzügen			54 691	100,0
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen in den US	- 1 548		- 1 548	- 2,8
Rabatte aus Gesundheitsplänen und -programmen ausserhalb der USA	- 394	- 388	- 782	- 1,5
Rabatte, Retouren und andere Abzüge aus Nicht-Gesundheitsplänen und -programmen	- 4 303	- 3 791	- 8 094	- 14,8
Total Anpassung von Brutto- zu Nettoumsätzen	- 6 245	- 4 179	- 10 424	- 19,1
Nettoumsatz			44 267	80,9

BILANZIERUNG VON AKQUISITIONEN

Da 2010 eine Mehrheitsbeteiligung an Alcon erworben worden ist, hat sich die Bilanzierung von Akquisitionen erheblich auf den Konzernabschluss ausgewirkt. Der Konzernabschluss beinhaltet ein übernommenes Unternehmen vom Zeitpunkt der Akquisition an. Akquirierte Gesellschaften, an denen eine Mehrheitsbeteiligung erworben wird, werden nach der Erwerbsmethode bilanziert. Diese verlangt, dass die erworbenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten am Stichtag der Akquisition zu ihrem jeweiligen fairen Wert bilanziert werden. Die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem geschätzten fairen Wert des erworbenen identifizierbaren Nettovermögens wird als Goodwill aktiviert und in der lokalen Währung des Erwerbs ausgewiesen. Goodwill wird der entsprechenden geldflussgenerierenden Einheit zugeordnet, welche als kleinste, den Goodwill unterstützende Gruppe von Vermögenswerten definiert ist, die unabhängige Mittelzuflüsse generiert.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D) werden im Rahmen der Erwerbsmethode bewertet. Zahlungen für andere separat erworbene in der Entwicklung befindliche Vermögenswerte, beispielsweise solche, die An- oder Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe repräsentieren, werden als immaterielle Vermögenswerte (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter) aktiviert, sofern davon ausgegangen wird, dass sie das geistige Eigentum von Novartis erweitern. Dies gilt auch dann, wenn ungewiss ist, ob aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten letztlich ein verkäufliches Produkt entsteht. Die Ermittlung des fairen Werts der einzelnen Vermögenswerte und übernommenen Verbindlichkeiten stützt sich auf die vom Management als vernünftig erachteten Erwartungen und Annahmen.

Im Rahmen eines Unternehmenserwerbs vereinbarte bedingte Gegenleistungen an die ehemaligen Anteilseigner, z. B. in Form von Meilensteinzahlungen, die von der Realisierung bestimmter Entwicklungsergebnisse oder Umsatzziele abhängig sind, oder auch Lizenzgebühren, werden zum Zeitpunkt des Erwerbs als Verbindlichkeit zu ihrem fairen Wert bilanziert. Betragliche Veränderungen der Verbindlichkeit in den Folgeperioden werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

WERTMINDERUNGEN VON IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND SACHANLAGEN

Die Werthaltigkeit von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse die Buchwerte der entsprechenden Vermögenswerte nicht mehr erzielbar erscheinen. Zur Ermittlung einer eventuellen Wertberichtigung werden Schätzungen der zukünftigen Geldflüsse aus der Nutzung des Vermögenswerts sowie dessen Veräusserung vorgenommen.

Goodwill und der Markenname von Alcon haben eine unbestimmte Nutzungsdauer und werden daher mindestens einmal jährlich einer Wertminderungsprüfung unterzogen. Eventuelle Wertminderungen werden in der Erfolgsrechnung in der Position „Übriger Aufwand“ ausgewiesen. IPR&D sind ebenfalls mindestens einmal jährlich auf ihre Werthaltigkeit hin zu prüfen, wobei eventuelle Wertminderungen in der Erfolgsrechnung unter „Forschung & Entwicklung“ erfasst werden. Sobald ein unter IPR&D geführtes Projekt ausgereift ist und zur wirtschaftlichen Nutzung zur Verfügung steht, wird es über die planmässige Nutzungsdauer in der Erfolgsrechnung zulasten der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“, in denen auch künftige Wertminderungen erfasst werden, beschrieben.

Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus Novartis spezifischem Nutzungs- oder fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten, wird eine Wertminderung in Höhe der ermittelten Differenz als Aufwand erfasst. Der „Nutzungswert“ ist definiert als der Nettobarwert aller zukünftigen Geldflüsse eines Vermögenswerts oder einer geldflussgenerierenden Einheit. Für immaterielle Vermögenswerte wird die „Discounted Cash Flow“-Methode angewendet, um sowohl den Nutzungswert als auch den fairen Wert abzüglich Veräusserungskosten zu bestimmen. Bei dieser Methode werden zunächst alle erwarteten künftigen Nettogeldflüsse prognostiziert, welche die mit dem Vermögenswert verbundenen Risiken und Unsicherheiten widerspiegeln. Diese Geldflüsse werden dann anhand eines angemessenen Diskontierungssatzes auf den Nettobarwert abgezinst. Die zur Bestimmung des Nutzungswert verwendeten Geldflüsse beruhen auf den Prognosen des Managements. Sie werden wenn nötig angepasst, um die

Annahmen der Marktteilnehmer in die Berechnung des fairen Werts abzüglich Veräusserungskosten einfließen zu lassen.

Die Nettobarwerte unterliegen äusserst sensitiven Schätzungen und Annahmen, die sehr spezifisch für die Aktivitäten von Novartis sind. Zu diesen Schätzungen zählen:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse
- verwendeter Diskontierungs- und Steuersatz
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die zur Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgütern bis hin zur Marktreife anfallen werden
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung einer Marktzulassung
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 20 Jahren)
- Umsatzrückgang nach Patentablauf und Zeitpunkt des Eintritts der Konkurrenz durch Generika
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Folgende Faktoren können eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung zur Folge haben:

- Markteinführung von Generika oder alternativen Produkten
- hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsätze akquirierter Produkte oder im Zusammenhang mit Patenten und Handelsmarken
- hinter den Erwartungen zurückbleibende Umsatzentwicklung künftiger Produkte aus erworbener Forschung und Entwicklung
- Stilllegung von Produktionsanlagen
- Änderungen in der geplanten Nutzung von Sachanlagen

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Für immaterielle Vermögenswerte werden üblicherweise die Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg prognostiziert. Zur Bewertung des Goodwills und des Markennamens Alcon werden gewöhnlich die Planungen des Managements für die nächsten fünf Jahre zugrunde gelegt und ein Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzzuwachsrates in Höhe der Inflation oder darunter ermittelt. Dabei kommen in der Regel wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung.

Die Diskontierungssätze in diesen Szenarien sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns, die als Approximation für die gewichteten Kapitalkosten eines vergleichbaren Marktteilnehmers angesehen werden, unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Ertrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem höheren aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und dem Nutzungswert. Die Ermittlung der Werte erfolgt auf Basis diskontierter Geldflüsse, die auf den in der Tabelle dargestellten wesentlichen Annahmen basieren:

	Pharmaceuticals %	Vaccines and Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Prognostiziertes Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	0,6	2,0	0 bis 2,0	-10,0 bis 2,0
Diskontierungssatz	7,0	7,0	7,0	7,0

Zwischen der Übernahme der Alcon Mehrheitsbeteiligung am 25. August 2010 und dem 31. Dezember 2010 kam es hinsichtlich Alcon zu keinen Ereignissen, die darauf hindeuten würden, dass die bei der endgültigen Kaufpreisaufteilung per 25. August 2010 ermittelten Werte einer Wertminderung unterzogen werden müssten.

Im Jahr 2010 nahm Novartis Wertminderungen in Höhe von insgesamt USD 1,0 Milliarden vor. Diese setzen sich aus Wertminderungen aufgrund der Beendigung der Entwicklungsprojekte für *Mycograb* (USD 356 Millionen), für PTZ601 (USD 250 Millionen), für Albinterferon alfa-2b (USD 228 Millionen) und für ASA404 (USD 120 Millionen) zusammen. Ausserdem sind in der Division Pharmaceuticals verschiedene sonstige Wertminderungen in Höhe von USD 40 Millionen erfasst worden. Des Weiteren hat Novartis verschiedene Wertminderungen in Höhe von USD 24 Millionen in den Divisionen Sandoz und Consumer Health gebucht.

2009 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 132 Millionen vorgenommen, vor allem im Zusammenhang mit eingestellten Entwicklungsprojekten oder wenn die erwarteten Geldflüsse aus zukünftigen Verkäufen den Buchwert eines immateriellen Vermögenswertes nicht mehr rechtfertigten. Diese entfielen in Höhe von insgesamt USD 88 Millionen auf An- und Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals und in Höhe von USD 44 Millionen auf verschiedene Wertminderungen in den Divisionen Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health.

In früheren Jahren erfasste Wertberichtigungen wurden im Jahr 2010 aufgeholt, womit Erträge in Höhe von USD 107 Millionen verbunden waren. Diese resultierten vor allem aus der Wertaufholung im Zusammenhang mit den Produktrechten an *Famvir* (2009: USD 106 Millionen).

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.

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis auf andere Weise beträchtlichen Einfluss ausübt) werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert.

Da zur Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode – insbesondere im Falle der Beteiligung an der Roche Holding AG – verschiedene Schätzungen notwendig sind, können in dem Masse, wie neue Finanz- oder andere Informationen von assoziierten Gesellschaften öffentlich zugänglich werden, entsprechende Anpassungen in der Konzernrechnung erforderlich werden.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden immer dann einem Wertminderungstest unterzogen, wenn der aktuelle börsennotierte Aktienpreis unter den entsprechenden Buchwert pro Aktie sinkt. Für Beteiligungen an nicht notierten assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt öffentlich zugänglichen finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob ein Wertminderungstest durchzuführen ist. Separat identifizierbare Vermögenswerte ausser Goodwill der assoziierten Gesellschaften werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald Anhaltspunkte bestehen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Eventuelle Wertminderungen werden als „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

Hauptsächlich aufgrund des Erwerbs der Beteiligung an Alcon im Jahr 2008 sind die Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften in der konsolidierten Bilanz in den letzten Jahren stark gestiegen. Nachdem Novartis ihre Anteile am 25. August 2010 zu einer Mehrheitsbeteiligung von rund 77% aufgestockt hatte, wird Alcon nicht mehr als assoziierte Gesellschaft ausgewiesen, sondern voll konsolidiert.

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 diesen Plänen muss das Management weitreichende Annahmen und Schätzungen über zukünftige Entwicklungen treffen. Solche Annahmen betreffen den Diskontierungssatz zur Berechnung der Verbindlichkeiten, den erwarteten Ertrag aus dem Planvermögen sowie zukünftige Gehaltssteigerungen. Zusätzlich stellen die Aktuarien dem Management zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen historische statistische Informationen wie Austrittswahrscheinlichkeiten und Sterbetafeln zur Verfügung.

Unter anderem aufgrund von Veränderungen der Marktbedingungen, der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten oder einer längeren bzw. kürzeren Lebensdauer der Beteiligten können die Annahmen und Schätzungen des Managements erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Eine Reduzierung des Diskontierungssatzes um einen halben Prozentpunkt hätte den Barwert der Verpflichtung per Ende Jahr um ungefähr USD 1,1 Milliarden erhöht. Wäre der Diskontierungssatz des Jahres 2010 einen halben Prozent-

punkt niedriger als angenommen gewesen, so wäre der Vorsorgeaufwand um rund USD 9 Millionen gesunken. Wäre zusätzlich der erwartete Ertrag aus dem Planvermögen im selben Ausmass geringer gewesen, hätte sich der Vorsorgeaufwand um USD 76 Millionen erhöht. Die Differenzen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Erträgen und Aufwendungen werden als versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die Differenz könnte sich wesentlich auf die Höhe des Eigenkapitals des Konzerns auswirken. Nähere Informationen über die Verpflichtungen aus Pensions- und anderen Vorsorgeplänen sowie über die zugrunde liegenden versicherungsmathematischen Annahmen sind der Erläuterung 25 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND DAMIT VERBUNDENE ABSICHERUNG VON ZAHLUNGSSTRÖMEN

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum Marktwert angesetzt und im Folgenden an den aktuellen Marktwert angepasst. Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten, die dem effektiven Teil der Marktwertveränderung von Derivaten zur Absicherung von Zahlungsströmen zuzuordnen sind, werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Der dem ineffektiven Teil zuzurechnende Gewinn oder Verlust wird dagegen sofort erfolgswirksam gebucht.

Wenn ein zu Absicherungszwecken gehaltenes derivatives Finanzinstrument ausläuft oder verkauft wird oder die an Absicherungsgeschäfte gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die zu diesem Zeitpunkt kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung und werden erst in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst, wenn die erwartete künftige Transaktion oder feste Verpflichtung erfolgswirksam wird. Zur Beurteilung, ob die Auswirkungen eines abgesicherten Zahlungsstroms (cash flow hedge) in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung abgegrenzt werden können, schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit der erwarteten künftigen Transaktion. Eine Abgrenzung erfolgt nur dann, wenn nach Ansicht des Managements die tatsächliche Durchführung der erwarteten künftigen Transaktion wahrscheinlich ist.

MITARBEITERBETEILIGUNGSPLÄNE

Der Marktwert der Novartis Aktien, gesperrten Aktien, gesperrten Aktieneinheiten (RSU) und American Depositary Shares (ADS), der gesperrten Alcon Aktieneinheiten (RSU) sowie der Marktwert entsprechender Novartis und Alcon Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist bzw. den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst, wobei zur Angleichung der erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand der Konzerngesellschaft ausgewiesen, in welcher der die aktienbasierte Vergütung erhaltende Mitarbeitende beschäftigt ist. Der Marktwert der Optionen am Gewährungstag wird mithilfe einer Methode zur Optionspreisbewertung berechnet. Novartis Aktien, gesperrte Aktien, RSUs und ADS

sowie die Alcon RSUs werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Die genaue Bewertung der Mitarbeiteraktienoptionen ist schwierig, zumal das Bewertungsmodell auf Parametern basiert, für die Novartis lediglich über Schätzwerte verfügt. Die wichtigsten Parameter erfordern eine Schätzung unsicherer zukünftiger Ereignisse, der erwarteten Kursvolatilität der zugrunde liegenden Aktie sowie der erwarteten Dividendenrendite. Nähere Einzelheiten zu den aktienbasierten Vergütungsprogrammen von Novartis und den Annahmen, die der Bewertung von Mitarbeiteroptionen für das Jahr 2010 zugrunde liegen, sind der Erläuterung 26 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Eine Reihe von Konzerngesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in staatliche Untersuchungen und andere Rechtsverfahren sowie Rechtsstreitigkeiten involviert, die unter anderem Urheberrecht, Produkthaftpflicht, Werbetätigkeit, Arbeitsverhältnisse, missbräuchliche Kündigungen sowie Verpflichtungen in Sachen Umwelt betreffen. Detaillierte Informationen sind der Erläuterung 20 des Anhangs zur Konzernrechnung zu entnehmen.

Novartis bildet Rückstellungen, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag mit angemessener Genauigkeit geschätzt werden kann. Eine Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen. Rückstellungen für Produkthaftpflicht werden zum Grossteil versicherungsmathematisch auf Basis von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit, der Anzahl und Höhe der bekannten Schadensfälle sowie von Schätzungen eingetretener, aber noch nicht bekannter Schadensfälle ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, sobald ihr Eintritt wahrscheinlich und eine verlässliche Schätzung möglich ist. Erwartete Kosten für die Verteidigung in Rechtsverfahren mit möglichen Verlusten werden abgegrenzt, sobald ihr Eintreten als wahrscheinlich gilt und ihre Höhe verlässlich geschätzt werden kann.

Den Rechtsfällen inhärente Ungewissheiten, der Ressourcenbedarf für die Verteidigung gegen staatliche Massnahmen, die potenziellen Auswirkungen auf die Reputation des Unternehmens und der mögliche Ausschluss aus Rückerstattungsprogrammen der US-amerikanischen Regierung 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 Höhe. 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 Rücker-

stattungen oder Regressionsansprüche enthalten, da Novartis solche Rückerstattungen von Versicherungen erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem relevanten wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

Zahlungen an Dritte für im Rahmen eines Untervertrags – z. B. an Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen – weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöhen, werden als interner Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Periode, in der sie anfallen, im Aufwand erfasst. Derartige 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 verbucht, wenn sie als Entgelt für im Rahmen eines Untervertrags weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erachtet werden, die zu keinem Transfer von weiteren geistigen Eigentumsrechten an Novartis führen. Dagegen werden derartige zusätzliche Zahlungen aktiviert, wenn sie als Entgelt für den Transfer weiterer – auf Risiko des Urheberunternehmens entwickelter – geistiger Eigentumsrechte an Novartis erachtet werden. Im weiteren Verlauf anfallende interne Forschungs- und Entwicklungskosten im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und anderen Vermögenswerten werden im Aufwand erfasst, da die technische Durchführbarkeit der internen Forschungs- und Entwicklungsprojekte erst bewiesen werden kann, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung für ein entsprechendes Produkt erteilt.

Kosten für nach der Zulassung durchgeführte Studien, die erfolgen, um die Registrierung eines Produkts aufrechtzuerhalten, werden erfolgswirksam in der Position „Marketing & Verkauf“ erfasst. Erfolgt eine Marktzulassung unter der Bedingung, weitere Arbeiten durchzuführen, werden die entsprechenden Kosten im Zeitpunkt der Entste-

hung 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 als Aufwand erfasst, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden abgeschrieben, sobald das betreffende Projekt ausgereift und die behördliche Zulassung für eine Produkteinführung erteilt ist. Erworbene Technologien, werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

STEUERN

Die Erstellung und Einreichung von Steuererklärungen stützt sich auf eine Auslegung der Steuergesetze und -verordnungen sowie auf geschätzte Beträge, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen von Novartis werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die von Novartis geschätzten Steuerpositionen unterliegen Unsicherheiten. Novartis ist der Ansicht, dass die laufenden und latenten Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, anhand der derzeit bekannten Tatsachen und Umständen angemessen geschätzt wurden.

NEUE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Der folgende neue oder geänderte IFRS-Standard ist gemäss der Analyse von Novartis der einzige, der von Bedeutung für den Konzern ist. Er wurde bisher noch nicht angewendet:

Bestimmte Abschnitte von IFRS 9 „*Finanzinstrumente: Klassifizierung und Bewertung*“ und „*Finanzielle Vermögenswerte*“ wurde 2009 publiziert, muss aber erst ab 1. Januar 2013 angewendet werden. Eine frühere Anwendung ist erlaubt. Dieser Standard wird die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, Absicherungsanforderungen und die Erfassung von Veränderungen des fairen Werts in der Konzernbilanz erheblich verändern. Derzeit untersucht Novartis die Auswirkungen, die dieser Standard auf die Konzernrechnung haben wird.

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

Die vollständig im Besitz der Novartis befindlichen Geschäfte sind weltweit in vier operative Divisionen (Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health) sowie die Einheit Corporate unterteilt. Am 31. Dezember 2010 hielt Novartis 77% der Anteile an Alcon, Inc., einer unabhängigen schweizerischen Gesellschaft, die an der New York Stock Exchange notiert ist und als eigenständiges Segment behandelt wird. Die Segmente basieren auf der internen Managementstruktur und werden separat geführt, weil die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich dementsprechend die verwendeten Marketingstrategien klar unterscheiden.

Die Umsätze zwischen den Segmenten werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Die Leistungsbewertung der Segmente und die Ressourcenverteilung erfolgen derzeit grundsätzlich auf Basis der operativen Ergebnisse.

DIVISION PHARMACEUTICALS

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von verschreibungspflichtigen Markenarzneimitteln in den folgenden therapeutischen Bereichen: Herz-Kreislauf und Stoffwechsel, Onkologie, Neurologie und Augenheilmittel, Atemwegserkrankungen, Integriertes Krankenhausmanagement sowie weitere Produkte. Die Division Pharmaceuticals ist in globale Geschäftsbereiche unterteilt, die für die Entwicklung und Vermarktung der verschiedenen Produkte verantwortlich sind, sowie in eine Geschäftseinheit namens Novartis Oncology, die global für die Entwicklung und die Vermarktung von Onkologieprodukten zuständig ist. Da Novartis Oncology im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, ihre Kunden, Forschung, Entwicklung und Produktion, ihren Vertrieb sowie ihr regulatorisches Umfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Pharmaceuticals ist das grösste Segment. Im Jahr 2010 entfielen auf Pharmaceuticals USD 30,6 Milliarden bzw. 60,3% des Konzernnettoumsatzes sowie USD 8,8 Milliarden bzw. 72,3% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

DIVISION VACCINES AND DIAGNOSTICS

Die Division Vaccines and Diagnostics konzentriert sich auf die Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie den Vertrieb und Verkauf präventiver Impfstoffe und Diagnoseinstrumente. Novartis Vaccines ist ein global führender Entwickler und Hersteller von Humanimpfstoffen. Zu den wichtigsten Produkten zählen Grippe-, Meningokokken-, Kinder- und Reiseimpfstoffe.

Novartis Diagnostics umfasst das Blut- und Molekulardiagnostikgeschäft, das sich der Eindämmung von Infektionskrankheiten mittels neuartiger Bluttests zum Schutz der weltweiten Blutvorräte widmet.

Im Jahr 2010 entfielen auf die Division Vaccines and Diagnostics USD 2,9 Milliarden bzw. 5,8% des Nettoumsatzes sowie USD 612 Millionen bzw. 5,0% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

DIVISION SANDOZ

Die Division Sandoz ist ein global führendes Generikaunternehmen und entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft verschreibungspflichtige Medikamente sowie pharmazeutische und biotechnologische Wirkstoffe, die nicht länger durch gültige und von Dritten durchsetzbare Patente geschützt sind. Sandoz ist in den Bereichen Retail Generics, Antiinfektiva, Biopharmazeutika sowie Oncology Injectables (nach dem im September 2009 abgeschlossenen Erwerb von EBEWE Pharma) tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente. Ausserdem stellt der Bereich bestimmte Wirkstoffe für Dritte her. Im Bereich Antiinfektiva entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als „Biosimilars“ bzw. „biologische Nachfolgeprodukte“ bekannt) und stellt für andere Unternehmen auf Vertragsbasis biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz zytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Sandoz bietet mehr als 1 000 Wirkstoffe an, die in über 130 Ländern vermarktet werden. Nach Nettoumsatz und operativem Ergebnis ist Sandoz die zweitgrösste Division des Konzerns. Im Jahr 2010 entfielen auf Sandoz USD 8,5 Milliarden bzw. 16,8% des Nettoumsatzes sowie USD 1,3 Milliarden bzw. 10,5% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

DIVISION CONSUMER HEALTH

Die Division Consumer Health umfasst die drei Geschäftseinheiten OTC (Over-the-Counter – Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision, die alle drei über eigene Forschungs-, Entwicklungs-, Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten verfügen. Sie erreichen jedoch kein für den Gesamtkonzern wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel, die Einheit Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere und CIBA Vision Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel an.

Im Jahr 2010 entfielen auf die Division Consumer Health USD 6,2 Milliarden bzw. 12,3% des Nettoumsatzes sowie USD 1,2 Milliarden bzw. 9,5% des operativen Ergebnisses (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

ALCON, INC.

Alcon, Inc. ist ein unabhängiges, an der New York Stock Exchange (NYSE: ACL) notiertes schweizerisches Unternehmen. Es erforscht, entwickelt, produziert und vermarktet innovative Augenpflegeprodukte, um durch die Verbesserung der Sehkraft von Menschen deren Lebensqualität zu verbessern. Seit dem am 25. August 2010 erfolgten Erwerb des verbleibenden 52%igen Nestlé Anteils an Alcon hält Novartis eine Mehrheitsbeteiligung von 77% an Alcon. Mit der Realisierung dieser Mehrheitsbeteiligung von 77% verfolgen Novartis und Alcon das Ziel, für alle Anspruchsgruppen Mehrwert zu schaffen. Dies soll durch Kooperationen erreicht werden, die beiden Unternehmen zugute kommen. Am 15. Dezember gab Novartis den Abschluss einer endgültigen Vereinbarung mit Alcon bekannt, welche die Fusion von Alcon mit Novartis vorsieht. Voraussetzung dafür ist die Genehmigung durch die US-Börsenaufsichtsbehörde, die Zustimmung von je einer Zweidrittelmehrheit der Aktionäre von Novartis und Alcon im Rahmen ihrer jeweiligen Generalversammlung sowie die Erfüllung der üblichen Abschlussbedingungen. Seit dem Erwerb der Mehrheitsbeteiligung und bis zum Abschluss der vollständigen Fusion erfolgt die Zusammenarbeit der Unternehmen wie unter Dritten. Im Jahr 2010 entfielen auf Alcon (seit 25. August 2010 konsolidiert) USD 2,4 Milliarden bzw. 4,8% des Konzern-Nettoumsatzes sowie USD 323 Millionen bzw. 2,7% des operativen Ergebnisses des Konzerns (unter Ausschluss des Nettoergebnisses von Corporate).

CORPORATE

Die Position Nettoergebnis Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keiner einzelnen Division direkt zugeordnet werden können, unter anderem für die globale IT-Infrastruktur und für die Konzernforschung (Corporate Research). Die Aktivitäten der Konzernforschung werden ab dem 1. Januar 2011 unter der Division Pharmaceuticals ausgewiesen.

FAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE VERGLEICHBARKEIT DER JAHRESERGEBNISSE

AKQUISITIONEN UND DESINVESTITIONEN DER LETZTEN ZEIT

Die Vergleichbarkeit der operativen Jahresergebnisse von Novartis kann durch Akquisitionen und Desinvestitionen stark beeinflusst werden. Nähere Einzelheiten zu diesen Akquisitionen und Desinvestitionen sowie zu ihren Auswirkungen auf die Novartis Ergebnisse enthält der weiter oben stehende Abschnitt „Faktoren mit Einfluss auf die Geschäftsergebnisse – Akquisitionen, Desinvestitionen und andere bedeutende Transaktionen“.

OPERATIVES ERGEBNIS

KENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Nettoumsatz	50 624	44 267	14	14
Andere Erlöse	937	836	12	11
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 14 488	- 12 179	19	19
Marketing & Verkauf	- 13 316	- 12 050	11	10
Forschung & Entwicklung	- 9 070	- 7 469	21	20
Administration & allgemeine Kosten	- 2 481	- 2 281	9	7
Übrige Erträge	1 234	782	58	56
Übrige Aufwendungen	- 1 914	- 1 924	- 1	- 1
Operatives Ergebnis	11 526	9 982	15	17
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	804	293	174	173
Finanzertrag	64	198	- 68	- 68
Zinsaufwand	- 692	- 551	26	25
Gewinn vor Steuern	11 702	9 922	18	19
Steuern	- 1 733	- 1 468	18	18
Reingewinn	9 969	8 454	18	20
<i>Zuzurechnen:</i>				
Aktionären der Novartis AG	9 794	8 400	17	18
Nicht beherrschenden Anteilen	175	54	224	226
Unverwässerter Gewinn pro Aktie	4,28	3,70	16	17

KERNKENNZAHLEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verände- rung bei konstanten Wechsel- kursen %
Operatives Kernergebnis	14 006	11 437	22	24
Kernreingewinn	12 029	10 267	17	18
Kerngewinn pro Aktie	5,15	4,50	14	15

WECHSELKURSSCHWANKUNGEN

Die im Laufe des Jahres starken Kursschwankungen des US-Dollars, der Novartis Konzernwährung, gegenüber anderen Währungen, insbesondere dem Schweizer Franken und dem Euro, hatten insgesamt einen negativen Einfluss auf das operative Ergebnis 2010. Damit ist auch die Vergleichbarkeit der operativen Ergebnisse 2010 und 2009 beeinträchtigt. Nähere Einzelheiten sind dem obigen Abschnitt „Auswirkungen von Wechselkursschwankungen“ zu entnehmen.

ÜBERBLICK – OPERATIVES ERGEBNIS

Dank starkem Wachstum in allen Geschäftsbereichen, einschliesslich der Konsolidierung von Alcon, Inc. (Alcon), erzielte das Gesundheitsportfolio des Konzerns im Jahr 2010 erneut Rekordergebnisse.

Der Nettoumsatz stieg dank kräftiger Zuwächse aller Geschäftsbe-
reiche um 14% (+14% kWk) auf USD 50,6 Milliarden, einschliesslich
USD 2,4 Milliarden aus der Konsolidierung von Alcon. Die jüngst ein-
geführten Produkte steuerten 2010 USD 10,4 Milliarden zum Netto-
umsatz bei und steigerten damit ihren Anteil am Gesamtnettoumsatz
gegenüber dem Vorjahr von 16% auf 21% des Nettoumsatzes (ohne
Alcon). Die Division Pharmaceuticals erhöhte ihren Nettoumsatz dank
Volumensteigerungen von acht Prozentpunkten um 7% (+6% kWk)
auf USD 30,6 Milliarden. Die jüngst eingeführten Produkte steigerten
ihren Beitrag zum Divisionsumsatz gegenüber 2009 von 16% auf
21%. Sandoz erzielte 2010 eine zweistellige Umsatzsteigerung (USD
8,5 Milliarden, +14%, +15% kWk) aufgrund starker Zuwächse im US-
Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars (+46% kWk) sowie in
Schwellenmärkten wie dem Nahen Osten, der Türkei und Afrika
(+22% kWk). Der Nettoumsatz von Vaccines and Diagnostics stieg auf
USD 2,9 Milliarden (+25% kWk), einschliesslich USD 1,3 Milliarden
aus dem Verkauf von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen. Unter
Ausschluss der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe verzeichnete
die Division ein Wachstum von 16%. Consumer Health wuchs um 7%
(+6% kWk) auf USD 6,2 Milliarden, wobei alle drei Geschäftseinheiten
in ihren jeweiligen Märkten solide Umsatzsteigerungen erzielten.

Das operative Ergebnis verbesserte sich dank volumenbedingter
Umsatzsteigerungen um 15% (+17% kWk) auf USD 11,5 Milliarden.
Ungünstige Wechselkursveränderungen hatten einen negativen Effekt
von zwei Prozentpunkten. Die operative Gewinnmarge erhöhte sich
um 0,3 Prozentpunkte auf 22,8% des Nettoumsatzes. Im Laufe des
Jahres fielen ausserordentliche Aufwendungen von netto insgesamt
USD 1,3 Milliarden an: Wertminderungen (USD 1,0 Milliarden), Auf-
wendungen für rechtliche Einigungen (USD 240 Millionen), Restruk-
turierungskosten (USD 198 Millionen) sowie Kosten im Zusammen-
hang mit der Übernahme von Alcon (USD 596 Millionen) wurden
durch Gewinne aus Veräusserungen und Vorsorgeplankürzungen
(USD 690 Millionen) teilweise kompensiert.

Das operative Kernergebnis verbesserte sich um 22% (+24% kWk)
auf USD 14,0 Milliarden. Die operative Kerngewinnmarge stieg um
1,9 Prozentpunkte auf 27,7% des Nettoumsatzes. Zu diesem Anstieg
der operativen Kerngewinnmarge von 1,9 Prozentpunkten trugen
Alcon und die höheren Verkäufe der Influenza-A/H1N1-Pandemie-
impfstoffe 0,4 bzw. 0,5 Prozentpunkte bei, sodass die zugrunde lie-
gende Margenverbesserung 1,0 Prozentpunkte betrug.

Der Reingewinn wuchs um 18% auf USD 10,0 Milliarden und
damit schneller als das operative Ergebnis. Dies war dem höheren
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften (+173% kWk) zu verdanken.
Dieser Effekt wurde jedoch durch einen höheren Finanzaufwand
infolge der Finanzierung von Alcon teilweise aufgehoben. Der Gewinn
pro Aktie stieg gegenüber dem Vorjahr von USD 3,70 um 16% (+17%
kWk) auf USD 4,28. Der Kernreingewinn erhöhte sich um 17% (+18%
kWk) auf USD 12,0 Milliarden, und der Kerngewinn pro Aktie wuchs
gegenüber 2009 von USD 4,50 um 14% (+15% kWk) auf USD 5,15.

NETTOUMSATZ

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %	Verän- derung bei kWk %
Pharmaceuticals	30 558	28 538	7	6
Vaccines and Diagnostics	2 918	2 424	20	25
Sandoz	8 518	7 493	14	15
Consumer Health	6 204	5 812	7	6
Total Novartis ohne Alcon, Inc.	48 198	44 267	9	9
Alcon, Inc.	2 426			
Nettoumsatz	50 624	44 267	14	14

DIVISION PHARMACEUTICALS

Dank Volumensteigerungen von acht Prozentpunkten, die durch einen negativen Preiseffekt von zwei Prozentpunkten geschmälert wurden, stieg der Nettoumsatz um 7% (+6% kWk) auf USD 30,6 Milliarden. Die jüngst eingeführten Produkte generierten 2010 einen Nettoumsatz von USD 6,6 Milliarden und steigerten damit ihren Anteil am Nettoumsatz gegenüber dem Vorjahr von 16% auf 21%.

Europa war nach wie vor die umsatzstärkste Region (USD 10,9 Milliarden, +7% kWk). Das Europageschäft profitierte vor allem von den jüngst eingeführten Produkten, die 28% des Nettoumsatzes erwirtschafteten. Die USA (USD 10,0 Milliarden, +5% kWk) sowie Lateinamerika und Kanada (USD 2,9 Milliarden, +14% kWk) konnten ihre soliden Wachstumsraten aufrechterhalten. Die Umsatzentwicklung in Japan (USD 3,3 Milliarden, 0% kWk) blieb aufgrund der zweijährlichen Preissenkungen und der gedämpften Entwicklung des Markts für Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB) auf dem Niveau des Vorjahres. Die Performance in den sechs führenden Schwellenländern (USD 2,9 Milliarden, +9% kWk) war geprägt von zweistelligen Zuwächsen in Indien, Russland, Südkorea und China, die durch die Auswirkungen von Kostensenkungsmaßnahmen in der Türkei teilweise aufgehoben wurden.

NETTOUMSATZ DER TOP-20-MEDIKAMENTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS 2010

Marke		USA Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Andere Länder Mio. USD	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %	Total Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung bei konstanten Wechselkursen %
<i>Diovan/Co-Diovan</i>	Bluthochdruck	2 520	1	3 533	-1	6 053	1	0
<i>Glivec/Gleevec</i>	Chronisch-myeloische Leukämie	1 285	18	2 980	3	4 265	8	7
<i>Lucentis</i>	Altersbedingte Makuladegeneration			1 533	24	1 533	24	24
<i>Zometa</i>	Komplikationen bei Krebs	721	0	790	4	1 511	3	2
<i>Femara</i>	Brustkrebs	650	14	726	5	1 376	9	9
<i>Sandostatin</i>	Akromegalie	511	12	780	11	1 291	12	11
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	Alzheimerkrankheit	379	5	624	6	1 003	5	6
<i>Exforge</i>	Bluthochdruck	284	24	620	41	904	35	35
<i>Sandimmun/Neoral</i>	Transplantation	82	-9	789	-6	871	-5	-7
<i>Voltaren (ohne OTC)</i>	Entzündungen/Schmerzen		n.a.	791	0	791	-1	-1
Total Top-10-Produkte		6 432	7	13 166	5	19 598	6	6
<i>Exjade</i>	Eisen-Chelator	264	7	498	22	762	17	16
<i>Comtan/Stalevo</i>	Parkinsonkrankheit	231	6	369	8	600	8	8
<i>Aclasta/Reclast</i>	Osteoporose	393	20	186	29	579	23	23
<i>Ritalin/Focalin</i>	Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndrom	339	-1	125	15	464	3	3
<i>Myfortic</i>	Transplantation	163	21	281	25	444	26	23
<i>Rasilez/Tekturna</i>	Bluthochdruck	207	29	231	83	438	51	53
<i>Lescol</i>	Cholesterinsenkung	97	-20	339	-25	436	-23	-24
<i>Tasigna</i>	Chronisch-myeloische Leukämie	134	116	265	78	399	88	89
<i>Galvus</i>	Diabetes			391	122	391	117	122
<i>Xolair</i>	Asthma	24	-73	345	44	369	9	12
Total Top-20-Produkte		8 284	7	16 196	9	24 480	9	8
Übriges Portfolio		1 759	-4	4 319	1	6 078	0	-1
Total Umsatz der Division		10 043	5	20 515	7	30 558	7	6

n.a. = nicht anwendbar

Die wichtigsten Produkte der Division Pharmaceuticals – ausgewählte Top-Produkte

Hinweis: Alle Wachstumszahlen für den Nettoumsatz beziehen sich auf die weltweiten Umsatzzuwächse des Jahres 2010 bei konstanten Wechselkursen. Für einige kürzlich in den Markt eingeführte Produkte werden keine Wachstumsraten angegeben, da solche nicht aussagekräftig sind.

Herz-Kreislauf- und Stoffwechselmedikamente

Diovan (USD 6,1 Milliarden, 0% kWk) hielt seinen Umsatz 2010 stabil. Die Umsatzentwicklung profitierte weiterhin von der Tatsache, dass *Diovan* der einzige Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB) ist, der für die Behandlung von Bluthochdruckpatienten, von Hochrisikopatienten nach Herzinfarkten sowie von Patienten mit Herzinsuffizienz zugelassen ist. 20% des Jahresumsatzes wurden in Japan erwirtschaftet, wobei infolge der zweijährlichen Preissenkungen ein leichter Rückgang zu verzeichnen war. Auch in Europa ging der Umsatz moderat zurück, nachdem generische Versionen von Losartan, einem anderen Medikament aus der ARB-Kategorie, Anfang 2010 im Markt eingeführt wurden. In den USA (+1%) konnte *Diovan* seine Führungsposition in der ARB-Kategorie ausbauen – obwohl der Markt für blutdrucksenkende Markenmedikamente wegen des verstärkten Einsatzes generischer Versionen von Konkurrenzprodukten aus anderen Kategorien von Blutdrucksenkern insgesamt schrumpft.

Exforge (USD 904 Millionen, +35% kWk), ein Kombinationspräparat des Angiotensin-Rezeptorblockers *Diovan* (Valsartan) und des Kalziumkanalblockers Amlodipin, wuchs stärker als der Markt. Seit seiner Markteinführung im Jahr 2007 setzt das Medikament neue Standards für Kombinationspräparate gegen Bluthochdruck. *Exforge* erhielt im Januar 2010 die Marktzulassung in Japan. *Exforge HCT*, das zusätzlich zur genannten Kombination noch ein Diuretikum (Hydrochlorothiazid) enthält, wurde 2009 in den USA und 2010 in Europa und Lateinamerika als Blutdrucksenker mit drei Wirkstoffen in einer einzigen Tablette eingeführt.

Rasilez/Tekturna (USD 438 Millionen, +53% kWk) ist der erste Vertreter einer neuen Kategorie von Medikamenten gegen Bluthochdruck, die als direkte Reninhemmer bezeichnet werden. Das Medikament verzeichnete seit seiner Einführung 2007 stetige Umsatzsteigerungen. Basis dafür waren klinische Daten, die eine verlängerte Blutdrucksenkung über mehr als 24 Stunden belegen, sowie die Überlegenheit von *Rasilez/Tekturna* in klinischen Studien gegenüber Ramipril, einem führenden Hemmer des Angiotensin-konvertierenden Enzyms (ACE). *Valturna*, ein Kombinationspräparat mit *Diovan* (Valsartan), wurde Ende 2009 in den USA eingeführt. Das Medikament erweitert die Gruppe von Kombinationspräparaten mit Aliskiren, dem Wirkstoff von *Rasilez/Tekturna*. Im August 2010 wurde *Tekamlo*, ein Kombinationspräparat aus Aliskiren und Amlodipin, in den USA zugelassen. Im Dezember 2010 wurde *Amturnide*, eine Dreifachkombination mit Amlodipin und einem Diuretikum, in den USA zugelassen. In der EU wird der Zulassungsantrag derzeit geprüft. Die Prüfung bezieht sich sowohl auf das

Kombinationspräparat aus Aliskiren und Amlodipin als auch auf das ein Diuretikum enthaltende Dreifach-Kombinationspräparat. Im September 2010 wurde der EU-Zulassungsantrag für *Rasival*, eine Kombination aus Valsartan und Aliskiren, zurückgezogen.

Galvus/Eucreas (USD 391 Millionen, +122% kWk), zwei Medikamente zur oralen Behandlung von Typ-2-Diabetes, haben ihren Umsatz 2010 mehr als verdoppelt. Dies ist dem starken Wachstum zu verdanken, das seit ihrer Markteinführung 2007 in vielen Ländern Europas, Lateinamerikas und der Region Asien/Pazifik zu verzeichnen ist. *Galvus* und *Eucreas*, eine Kombination von *Galvus* mit Metformin in einer Einzeltablette, die den Grossteil des Umsatzes generiert, haben in einigen Ländern im Segment der DPP-4-Hemmer die höchsten Umsätze erzielt. *Galvus* wurde im Januar 2010 unter dem Markennamen *Equa* in Japan zugelassen. Im November unterzeichnete Novartis K.K. eine Vereinbarung mit Sanofi-Aventis K.K. über die gemeinsame Vermarktung des Produkts in Japan.

Onkologie

Glivec/Gleevec (USD 4,3 Milliarden, +7% kWk), eine zielgerichtete Therapie gegen bestimmte Formen chronisch-myeloischer Leukämie (CML) und gastrointestinale Stromatumoren (GIST), konnte sein solides Wachstum aufrechterhalten. Das Medikament profitiert von seiner Führungsposition in der Behandlung dieser Krebserkrankungen, die durch neue klinische Daten und Zulassungsgenehmigungen untermauert wird. *Glivec/Gleevec* wurde im Jahr 2009 für den adjuvanten (postoperativen) Einsatz bei GIST-Patienten zugelassen. Für diese Indikation ist *Glivec/Gleevec* heute in 57 Ländern zugelassen.

Tasigna (USD 399 Millionen, +89% kWk) verzeichnet als gezielte Therapie der nächsten Generation für Patienten mit neu diagnostizierter CML ein rapides Wachstum, nachdem das Medikament in mehreren wichtigen Märkten – darunter in den USA, der EU, Japan und der Schweiz – für diese Indikation zugelassen worden ist. *Tasigna* erzielte zudem Marktanteilsgewinne im Bereich der Patienten mit Resistenzen oder Unverträglichkeiten gegenüber Imatinib. Weitere Studien untersuchen den Einsatz von *Tasigna* bei CML-Patienten, die nicht optimal auf *Glivec* ansprechen. Ausserdem laufen Phase-III-Studien mit GIST-Patienten.

Zometa (USD 1,5 Milliarden, +2% kWk), ein intravenös zu verabreichendes Bisphosphonat zur Behandlung von Patienten mit Knochenmetastasen, verzeichnete weitere Zuwächse. Die Verkäufe profitierten von einer verbesserten Therapietreue und vom Einsatz bei den bestehenden Indikationen. Novartis zog im vierten Quartal 2010 in den USA und in der EU die Zulassungsanträge für den möglichen Einsatz von *Zometa* zur adjuvanten Behandlung prä- und postmenopausaler Frauen mit Brustkrebs zurück, nachdem das Medikament im Rahmen der AZURE-Studie den primären Endpunkt in der gesamten Patientengruppe nicht erreicht hatte. Dagegen zeigte sich bei einer im Voraus festgelegten Untergruppe von Frauen mit bestätigter Menopause eine Verbesserung des krankheitsfreien Überlebens unter der

Behandlung mit *Zometa*. Auf Basis der vorliegenden Daten wird Novartis zukünftige Zulassungspläne mit den Gesundheitsbehörden diskutieren. Zoledronsäure, der Wirkstoff von *Zometa* (4 Milligramm), ist in anderer Dosierung auch unter den Handelsnamen *Aclasta/Reclast* (5 Milligramm) für nicht-onkologische Indikationen erhältlich. *Zometa* wird zukünftig gegen einen neuen Wirkstoff von Amgen mit dem Namen Denosumab konkurrieren müssen.

Femara (USD 1,4 Milliarden, +9% kWk), ein Medikament zur Behandlung postmenopausaler Frauen mit Brustkrebs im frühen oder fortgeschrittenen Stadium, erzielte in den wichtigsten Märkten ein anhaltend starkes Wachstum. In der ersten Jahreshälfte 2011 ist mit neuer Konkurrenz durch Generika in den USA zu rechnen, die später auch in den wichtigsten europäischen Ländern erwartet wird. Dadurch dürfte der Umsatz künftig deutlich sinken.

Sandostatin (USD 1,3 Milliarden, +11% kWk) profitierte vom zunehmenden Einsatz von *Sandostatin* LAR in der symptomatischen Behandlung neuroendokriner Tumoren (NET).

Die weitere Expansion von **Exjade** (USD 762 Millionen, +16% kWk) basiert auf kräftigen Zuwächsen, die auf neu behandelte Patienten, einen erweiterten Zugang und erhöhte Dosierungen in den USA und wichtigen Märkten weltweit zurückzuführen sind. *Exjade* ist derzeit in mehr als 100 Ländern zugelassen – darunter seit Juni 2010 auch in China – und ist das einzige Medikament gegen transfusionsbedingte Eisenüberladung, das einmal täglich oral eingenommen wird.

Afinitor (USD 243 Millionen), ein oral zu verabreichender Hemmer des mTOR-Signalwegs, der zur Behandlung von Patienten mit verschiedenen Erkrankungen eingesetzt wird, wurde in den USA für weitere Indikationen zugelassen. So erfolgte eine beschleunigte FDA-Zulassung für die Behandlung von Patienten mit subependymalen Riesenzellastrozytomen (SEGA), die eine Behandlung, aber keine kurative chirurgische Resektion erfordern. Bei SEGA handelt es sich um gutartige Gehirntumoren, die im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose auftreten. Die Wirksamkeit von *Afinitor* wurde in einer Phase-II-Studie mit 28 Patienten belegt. Die Rekrutierung der Patienten für eine Phase-III-Studie zur weiteren Untersuchung der klinischen Vorteile von *Afinitor* bei SEGA im Zusammenhang mit tuberöser Sklerose wurde abgeschlossen. In der EU wurde die Zulassung für diese Indikation unter dem Handelsnamen *Votubia* beantragt. *Afinitor* ist auch zur Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen Nierenzellkarzinomen (Nierenkrebs) nach einer auf den vaskulären endothelialen Wachstumsfaktor (VEGF) gerichteten Therapie zugelassen ist. Die FDA gewährte *Afinitor* ein vorrangiges Prüfungsverfahren für die Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen neuroendokrinen Tumoren (NET). Mit einem entsprechenden Entscheid wird 2011 gerechnet. Weltweit werden Zulassungsanträge für die Behandlung von Patienten mit fortgeschrittenen NET vorbereitet. Everolimus, der Wirkstoff von *Afinitor*,

ist auch unter den Handelsnamen *Certican* und *Zortress* für nicht-onkologische Indikationen erhältlich. Für die Verwendung in medikamentenbeschichteten Stents wurde Everolimus exklusiv an Abbott lizenziert sowie an Boston Scientific unterlizenzieren.

Neurologie und Augenheilmittel

Lucentis (USD 1,5 Milliarden, +24% kWk) ist ein biotechnologisch hergestelltes Augenheilmittel, das in mehr als 85 Ländern zugelassen ist. Das Medikament verzeichnete ein anhaltendes Wachstum, vor allem in Frankreich, Grossbritannien, Kanada und Japan. *Lucentis* ist die einzige Therapie, die das Sehvermögen von Patienten mit „feuchter“ altersbedingter Makuladegeneration (AMD) nachweislich aufrechterhält und verbessert. AMD ist eine der Hauptursachen für das Erblinden von Menschen über 50 Jahren. Im Januar 2011 wurde für *Lucentis* die europäische Zulassung zur Behandlung von Sehbehinderungen infolge des diabetischen Makulaödems erteilt. Diese Augenkrankheit tritt im Zusammenhang mit langjährigem Diabetes auf und kann zum Erblinden führen. Ausserdem reichte Novartis im vierten Quartal 2010 in der EU einen Zulassungsantrag für die Behandlung von Sehbehinderungen durch Makulaödeme nach retinalem Venenast- oder Zentralvenenverschluss ein. Genentech hält die US-Rechte an *Lucentis*.

Exelon/Exelon Pflaster (USD 1,0 Milliarden, +6% kWk), ein Medikament zur Behandlung von leichten bis mittelschweren Formen der Alzheimerkrankheit und von Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit, avancierte 2010 zum Blockbuster-Präparat. Der grösste Teil des Umsatzes entfällt auf das 2007 eingeführte neuartige *Exelon* Pflaster, das mittlerweile in weltweit mehr als 75 Ländern für die Behandlung der Alzheimer-Demenz erhältlich ist. In über 20 dieser Länder ist es auch für Demenz im Zusammenhang mit der Parkinsonkrankheit zugelassen.

Extavia (USD 124 Millionen) zur Behandlung von Patienten mit schubförmig verlaufender multipler Sklerose (MS) wurde 2009 in den USA und mehr als 30 anderen Ländern eingeführt. Damit betrat Novartis erstmals das Gebiet der MS-Behandlung. Mit *Extavia* verfügt Novartis über eine eigene Markenversion von Betaferon®/Betaseron®.

Gilenya (USD 15 Millionen) wurde in den USA als Primärtherapie für Patienten mit schubförmig verlaufenden Formen von MS sowie in Russland zur Behandlung schubförmig remittierender MS eingeführt. Auch in Australien, der Schweiz und den Vereinigten Arabischen Emiraten wurde es als Primärtherapie für Patienten mit schubförmig verlaufender MS zugelassen. *Gilenya* wird derzeit durch die Zulassungsbehörden der EU geprüft, wo der Zulassungsantrag im Dezember 2009 eingereicht worden war. In anderen Ländern weltweit laufen weitere Zulassungsverfahren, unter anderem in Kanada, der Türkei und Brasilien. Die ersten Verkaufsreaktionen in den USA entsprechen den Erwartungen. So wurde seit der Markteinführung im Oktober 2010 ein Umsatz von USD 13 Millionen erzielt.

Comtan/Stalevo (USD 600 Millionen, +8% kWk), ein Medikament zur Behandlung der Parkinsonkrankheit, verdankt sein Wachstum hauptsächlich dem wachsenden Bekanntheitsgrad und der anhaltenden geografischen Expansion von *Stalevo*, einer optimierten Levodopa-Therapie.

Atemwegserkrankungen

Xolair (USD 369 Millionen, +12% kWk, nur Umsätze von Novartis) ist ein biotechnologisch hergestelltes Medikament, das in den USA zur Behandlung von mittelschwerem bis schwerem persistierendem allergischem Asthma und in Europa zur Behandlung von schwerem persistierendem allergischem Asthma eingesetzt wird. Dank seiner globalen Präsenz und der Tatsache, dass *Xolair* in mehr als 85 Ländern zugelassen ist, verzeichnete das Medikament weiterhin solide Zuwächse. In China läuft eine Phase-III-Studie, deren Fortschritte die dortige Zulassung unterstützen. *Xolair Liquid*, eine neue Formulierung in Fertigspritzen, wird voraussichtlich 2011 in Europa eingeführt. Die vorgefüllten Spritzen vereinfachen die Verabreichung gegenüber der herkömmlichen lyophilisierten Formulierung. In den USA wird *Xolair* von Novartis und Genentech gemeinsam vermarktet, wobei Novartis am operativen Gewinn beteiligt ist.

Onbrez Breezhaler (QAB149, Indacaterol) (USD 33 Millionen) erzielte seit seiner EU-Zulassung im November 2009 ein solides Umsatzwachstum. Als einmal täglich zu verabreichender Beta-2-Agonist mit lang anhaltender Wirkung ist *Onbrez Breezhaler* zur Behandlung erwachsener Patienten mit chronisch-obstruktiver Lungenerkrankung derzeit in mehr als 40 Ländern zugelassen und in 13 europäischen Ländern erhältlich. Weitere Markteinführungen sind für 2011 geplant. Im November 2010 gab Novartis die Ergebnisse der verdeckten Phase-III-Studie INTENSITY bekannt. Diese zeigten, dass *Onbrez Breezhaler* 150 mcg die Lungenfunktion von Patienten mit chronisch obstruktiver Lungenerkrankung (COPD) ebenso verbessert wie Tiotropium. Dabei bietet das Medikament grössere klinische Vorteile: Es reduziert die Atemlosigkeit in stärkerer Masse, verringert die Notwendigkeit des Einsatzes von Notfall-Medikamenten und verbessert den Gesundheitszustand. Der US-Zulassungsantrag (unter dem Handelsnamen *Arcapta Neohaler*) wird im März 2011 durch einen FDA-Beratungsausschuss geprüft.

Integrierte Krankenhausversorgung

Aclasta/Reclast (USD 579 Millionen, +23% kWk), eine einmal jährlich zu verabreichende Infusionstherapie gegen Osteoporose, expandiert weiterhin. Die Umsatzentwicklung profitiert vom verbesserten Zugang der Patienten zu Infusionszentren und von einem umfangreichen Einsatzspektrum bei betroffenen Patienten mit verschiedenen Formen dieser behindernden Knochenerkrankung. Das Medikament ist in mehr als 90 Ländern für bis zu sechs Indikationen zugelassen, unter anderem zur Behandlung von Osteoporose bei Männern und postmenopausalen Frauen. Daten aus einer sechsjährigen wegweisenden Studie bei Knochenbrüchen untermauerten das langfristige Wirksamkeits- und Sicherheitsprofil von *Aclasta/Reclast*. In einer Reihe von

Ländern ist Zoledronsäure, der Wirkstoff von *Aclasta/Reclast*, in anderer Dosierung auch für onkologische Indikationen unter dem Handelsnamen *Zometa* erhältlich.

Certican/Zortress (USD 144 Millionen, +25% kWk), das in mehr als 80 Ländern zur Prävention von Organabstoßungsreaktionen nach Nieren- und Herztransplantationen bei Erwachsenen verfügbar ist, verzeichnete nach wie vor ein solides Wachstum. Dazu trug auch die Markteinführung in den USA im April 2010 unter dem Handelsnamen *Zortress* zur Behandlung erwachsener Nierentransplantierte bei. Das Medikament enthält ebenso wie *Afinitor* den Wirkstoff Everolimus und weist eine gute immunsuppressive Wirksamkeit sowie ein kontrollierbares Nebenwirkungsprofil auf.

Ilaris (USD 26 Millionen) ist ein vollständig humaner monoklonaler Antikörper, der das proinflammatorische Zytokin IL-1 β (IL-1 β) selektiv bindet und neutralisiert. Seit 2009 wurde *Ilaris* in über 40 Ländern für die Behandlung von Erwachsenen und Kindern ab vier Jahren mit Cryopyrin-assoziierten periodischen Syndromen (CAPS) zugelassen. Dabei handelt es sich um eine Gruppe seltener autoinflammatorischer Erkrankungen, die etwa einen von einer Million Menschen betrifft. Auf der Basis zweier Phase-III-Zulassungsstudien, deren primäre Endpunkte erreicht wurden, beantragte Novartis in Europa für *Ilaris* die Zulassung zur Behandlung von Gichtarthritis. Mit der Einreichung des US-Zulassungsantrags ist im ersten Quartal 2011 zu rechnen. Derzeit führt Novartis Studien bei anderen Erkrankungen durch, bei denen IL-1 β vermutlich ebenfalls eine wichtige Rolle spielt – wie bei juveniler idiopathischer Arthritis (SJIA) und Herz-Kreislauf-Indikationen. Ausgewählte Untergruppen von Patienten mit derartigen Erkrankungen würden im Zulassungsfall für die Behandlung mit *Ilaris* in Frage kommen.

Sandimmun/Neoral (USD 871 Millionen, –7% kWk), das bei Organtransplantationen eingesetzt wird, verzeichnete trotz der in den letzten Jahren anhaltenden Generikakonkurrenz nur leichte Umsatzrückgänge. Dies ist dem pharmakokinetischen Profil und der Verlässlichkeit des Präparats sowie dessen Verwendung bei der Behandlung lebensbedrohlicher Krankheitsfälle zu verdanken.

Myfortic (USD 444 Millionen, +23% kWk) ist ein in mehr als 90 Ländern zugelassenes Medikament zur Prävention von akuten Organabstoßungsreaktionen nach Nierentransplantationen und wird in Kombination mit Cyclosporin und Corticosteroiden eingesetzt. *Myfortic* wurde in den USA erstmals im Jahr 2004 und in der EU erstmals im Jahr 2003 zugelassen.

Übrige

Voltaren (USD 791 Millionen, –1% kWk, ohne OTC-Umsatz), ein Medikament gegen Entzündungen und Schmerzen, hat seinen Patentschutz inzwischen in wichtigen Märkten weltweit verloren. In Regionen wie Lateinamerika, dem Mittleren Osten, Afrika und Asien werden jedoch aufgrund des langjährigen Vertrauens in die Marke weiterhin Zuwächse erzielt.

Das Statin **Lescol** (USD 436 Millionen, –24% kWk), das zur Cholesterinsenkung eingesetzt wird, verzeichnete in den USA nach der im Jahr 2007 erfolgten Einführung der generischen Version eines anderen Präparats (Simvastatin) dieser Wirkstoffklasse Umsatzrückgänge. Auch in Europa und anderen Regionen wurden die Umsätze durch die Einführung generischer Konkurrenzprodukte in dieser Wirkstoffklasse beeinträchtigt. Der Verlust der Exklusivrechte und die Einführung von Generika in Europa und Japan belasteten die Performance. Wichtige Schwellenländer wie China verzeichnen Wachstum.

Ritalin/Focalin (USD 464 Millionen, +3% kWk) ist ein Medikament zur Behandlung des Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätssyndroms (ADHS). Es profitierte von der Anwendung der lang wirkenden, patentgeschützten Formulierungen **Ritalin LA** und **Focalin XR**, die Methylphenidat beinhalten, den in **Ritalin** enthaltenen Wirkstoff, der in vielen Ländern seit einiger Zeit dem Wettbewerb durch Generika ausgesetzt ist.

DIVISION VACCINES AND DIAGNOSTICS

Der Nettumsatz stieg 2010 gegenüber dem Vorjahr von USD 2,4 Milliarden auf USD 2,9 Milliarden (+25% kWk). Lieferungen von Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen und Adjuvantien im Rahmen von Verträgen mit Staaten auf der ganzen Welt generierten einen Nettumsatz von USD 1,3 Milliarden und trugen damit wesentlich zur Steigerung gegenüber dem Vorjahr bei. Auch unter Ausschluss der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe erzielte die Division einen starken Zuwachs (+16% kWk), der von der starken Grippesaison, der Expansion des Impfstoffgeschäfts in Schwellenländern und der Markteinführung von **Menveo** getragen wurde.

DIVISION SANDOZ

Sandoz erzielte 2010 eine zweistellige Umsatzsteigerung (USD 8,5 Milliarden, +14%, +15% kWk) gegenüber dem Vorjahr. Ursache dafür waren starke Zuwächse des US-Geschäfts mit Retail-Generika und Biosimilars (+46% kWk) sowie die Umsatzentwicklung in Schwellenländern. Dank der Einführung neuer Produkte, der Integration des Spezialgeschäfts generischer Arzneimittel von EBEWE Pharma (Beitrag von vier Prozentpunkten) und der weiterhin starken Performance der Biosimilars konnten die Volumina um 22 Prozentpunkte gesteigert werden und machten dadurch den Preisverfall von sieben Prozentpunkten mehr als wett. In Deutschland, wo der Markt durch zahlreiche Gesundheitsreformen geprägt war, verzeichnete das Geschäft mit Retail-Generika und Biosimilars einen Umsatzrückgang von USD 100 Millionen (–6% kWk).

Das Umsatzwachstum in den USA beruhte auf der erfolgreichen Einführung neuer Produkte wie Enoxaparin (USD 462 Millionen), Tacrolimus (USD 184 Millionen), Losartan (USD 145 Millionen), Lansoprazol (USD 123 Millionen) und Gemcitabin (USD 58 Millionen). Während sich die Exklusivität von Sandoz an Enoxaparin in den USA jederzeit ändern könnte, werden Lansoprazol ODT und Gemcitabin im US-Markt im April bzw. Mai 2011 weitere Konkurrenz bekommen.

Der Umsatz mit Biosimilars wuchs rapide (+63% kWk) auf USD 185 Millionen.

DIVISION CONSUMER HEALTH

Der Nettumsatz stieg 2010 um 7% (+6% kWk) auf USD 6,2 Milliarden, wobei alle Geschäftsbereiche der Division Consumer Health Zuwächse erzielten, mit denen sie das Wachstum ihrer jeweiligen Märkte im Gesamtjahr übertrafen.

Unterstützt durch zweistellige Zuwächse der führenden Marken **Voltaren**, **Nicotinell** und **Excedrin** trugen alle Regionen zum Umsatzwachstum der Geschäftseinheit OTC (+5% kWk) bei. **Pantoloc Control** wurde 2010 in 14 Ländern Europas erfolgreich auf den Markt gebracht und wird die Zuwächse im Bereich der Magen-Darm-Medikamente weiter unterstützen. Dank der Einzelhandelsverkäufe von **Prevacid24HR** wächst das OTC-Geschäft von Novartis in den USA schneller als das der Mitbewerber. **Excedrin** etablierte sich als eine der vier führenden Marken seiner Kategorie und erzielte das zweitstärkste Wachstum unter entsprechenden Konkurrenzprodukten.

Die Geschäftseinheit CIBA Vision (+6% kWk) erzielte dank der starken Position von **Air Optix** in allen Regionen weiterhin kräftige Umsatzsteigerungen in den wachsenden Märkten für Kontaktlinsen und Kontaktlinsenpflegeprodukte. Die Kontaktlinse **Air Optix Aqua Multifocal** wächst kontinuierlich, nachdem sie sich im April 2010, weniger als zwölf Monate nach ihrer Markteinführung, bereits zur bevorzugten Linse bei alterssichtigen Benutzern entwickelt hatte. Auch die Einführung von **FreshLook Illuminate** in Asien und Japan trug im Jahr 2010 zum Wachstum bei. **ClearCare**, die führende Linsendesinfektionslösung auf Peroxidbasis von CIBA Vision, verzeichnete bereits im dritten Jahr in Folge eine zweistellige Zuwachsrate, da Kontaktlinsenträger weiter zu diesem klinisch bewährten Einfläschensystem wechseln.

Das Wachstum der Geschäftseinheit Animal Health (+7% kWk) beruhte vor allem auf den kräftigen Umsatzsteigerungen von **Interceptor** und **Sentinel** in den USA sowie von **Milbemax** in Europa und von den robusten Zuwächsen bei den Impfstoffen für Rinder im Nutztierrmarkt der USA. Insgesamt sorgten die Produkte für Rinder und Schafe in den führenden Märkten, wie den USA und Australien, sowie die Parasitizide für Haustiere 2010 für das Wachstum der Geschäftseinheit im hohen einstelligen Prozentbereich.

Das US-Geschäft wuchs um 6%, getragen von einer zweistelligen Zuwachsrate bei CIBA Vision und einem Wachstum im hohen einstelligen Bereich bei Animal Health. In den sechs führenden Schwellenländern wurden solide Nettumsatzsteigerungen erzielt (USD 0,5 Milliarden, +10% kWk), wobei sich die Geschäfte in Russland, der Türkei, Indien und Südkorea durch zweistellige Zuwachsraten auszeichneten.

ALCON, INC.

Der Umsatz von Alcon, der ab dem 25. August 2010 in der Konzernrechnung von Novartis 2010 konsolidiert wurde, belief sich auf insgesamt USD 2,4 Milliarden. In den USA wurden USD 1,0 Milliarden bzw. 42% des gesamten Nettoumsatzes von Alcon erwirtschaftet. Ausserhalb der USA wurden Umsätze von USD 1,4 Milliarden bzw. 58% des gesamten Nettoumsatzes von Alcon generiert. Die Geschäfte in den Schwellenländern erzielten weiterhin starke Umsätze und steuerten USD 0,5 Milliarden bzw. 20% zum gesamten Nettoumsatz bei. Pharmazeutische Produkte verzeichneten einen Umsatz von USD 1,0

Milliarden, der chirurgische Bereich erzielte USD 1,1 Milliarden und der Bereich der Verbraucherprodukte USD 0,3 Milliarden. Die wichtigsten Umsatzträger waren die Produktfamilien gegen grünen Star, TRAVATAN® und Azopt®, Vigamox® gegen Augeninfektionen, Patanol® gegen Augenallergien, die AcrySof® Intraokularlinsen für Patienten mit grauem Star sowie die Desinfektionslösungen für Kontaktlinsen OPTI-FREE®, EXPRESS® und Replenish®.

OPERATIVES ERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Veränderung in USD %
Pharmaceuticals	8 798	28,8	8 392	29,4	5
Vaccines and Diagnostics	612	21,0	372	15,3	65
Sandoz	1 272	14,9	1 071	14,3	19
Consumer Health	1 153	18,6	1 016	17,5	13
Alcon, Inc.	323	13,3			
Nettoergebnis Corporate	- 632		- 869		
Operatives Ergebnis	11 526	22,8	9 982	22,5	15

OPERATIVES KERNERGEBNIS NACH SEGMENTEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Veränderung in USD %
Pharmaceuticals	9 909	32,4	9 068	31,8	9
Vaccines and Diagnostics	1 066	36,5	719	29,7	48
Sandoz	1 685	19,8	1 395	18,6	21
Consumer Health	1 253	20,2	1 118	19,2	12
Alcon, Inc.	852	35,1			
Nettoergebnis Corporate	- 759		- 863		- 12
Operatives Kernergebnis	14 006	27,7	11 437	25,8	22

DIVISION PHARMACEUTICALS

Das operative Ergebnis verbesserte sich um 5% (+6% kWk) auf USD 8,8 Milliarden. Die operative Gewinnmarge lag bei 28,8% des Nettoumsatzes. Sie war im Wesentlichen geprägt durch Wertminderungen bei Forschung und Entwicklung in Höhe von USD 896 Millionen, durch Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten von USD 181 Millionen und für Restrukturierungen von USD 111 Millionen, die durch einen Desinvestitionsgewinn von USD 425 Millionen und den Vergleich mit Teva bezüglich *Famvir* teilweise wettgemacht wurden.

Das operative Kernergebnis stieg um 9% (+10% kWk) auf USD 9,9 Milliarden und wuchs damit stärker als der Umsatz. Die operative Kerngewinnmarge verbesserte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 32,4% des Nettoumsatzes. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte blieben weitgehend stabil, während sich die gesamten Funktionskosten in Prozent des Nettoumsatzes dank anhaltender Initiativen zur Produktivitätssteigerung verbesserten. Die Übrigen Erträge und Auf-

wendungen erhöhten sich vor allem wegen höherer Rückstellungen für Vorräte vor der Markteinführung von Produkten.

DIVISION VACCINES AND DIAGNOSTICS

Das operative Ergebnis verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr von USD 372 Millionen auf USD 612 Millionen im Jahr 2010. Dies war im Wesentlichen dem erhöhten Beitrag der Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffe zu verdanken.

Vaccines and Diagnostics investiert weiterhin kräftig in die Pipelineprojekte im Spätstadium der Entwicklung und erhöht die Marketingressourcen für eine erfolgreiche weltweite Markteinführung von *Menveo*. Ausserdem wirkten sich folgende Faktoren auf das operative Ergebnis des Jahres 2010 aus: eine Wertminderung von USD 98 Millionen im Zusammenhang mit einer Finanzanlage, Restrukturierungskosten von USD 52 Millionen im Zusammenhang mit der Konsolidierung von Produktionsstätten und ein Aufwand von USD 45 Millionen für die Beilegung von Rechtsfällen.

Bereinigt um die erwähnten Wertminderungen, Restrukturierungs- und Rechtskosten sowie die Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten stieg der operative Kerngewinn trotz beträchtlicher Investitionen in Forschung und Entwicklung sowie in Marketing und Verkauf um 48% (+58% kWk) auf USD 1,1 Milliarden.

DIVISION SANDOZ

Das operative Ergebnis verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 19% (+18% kWk) auf USD 1,3 Milliarden. Die operative Gewinnmarge stieg um 0,6 Prozentpunkte auf 14,9% des Nettoumsatzes, womit Sandoz einen Höchststand erreichte. Die operative Gewinnmarge wurde durch akquisitionsbedingte Aufwendungen für die Integration von EBEWE Pharma, einmalige Kosten für die Auflösung einer Entwicklungskooperation, Rückstellungen für die Beilegung von Rechtsstreitigkeiten sowie erhöhte Restrukturierungskosten gegenüber dem Vorjahr, die sich auf insgesamt 0,6 Prozentpunkte des Nettoumsatzes beliefen, beeinträchtigt.

Das operative Kernergebnis stieg um 21% (+21% kWk) auf USD 1,7 Milliarden, wobei sich die operative Kerngewinnmarge um 1,2 Prozentpunkte auf 19,8% des Nettoumsatzes verbesserte. Niedrigere Umsätze mit anderen Divisionen und geringere Erlöse sowie höhere Herstellungskosten der verkauften Produkte wurden durch verschiedene positive Faktoren mehr als wettgemacht: Dazu zählten der in Prozenten des Umsatzes niedrigere Marketing- und Verkaufsaufwand – dank Produktivitätssteigerungen, die durch Investitionen in Wachstumsbereiche teilweise kompensiert wurden; in Prozenten des Umsatzes niedrigere Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen, da geringere Investitionen in Standardgenerika und Produktivitätsgewinne höhere Investitionen in die Entwicklung differenzierter Generika ermöglichten; in Prozenten des Umsatzes niedrigere Aufwendungen für Administration und allgemeine Kosten dank anhaltender Kostensenkungsmassnahmen; sowie die Übrigen Erträge und Aufwendungen, die dank geringerer Rechtskosten positiv waren.

DIVISION CONSUMER HEALTH

Das operative Ergebnis verbesserte sich um 13% (+17% kWk) auf USD 1,2 Milliarden, wobei die operative Gewinnmarge 2010 im Vergleich zum Vorjahr um 1,1 Prozentpunkte auf 18,6% des Nettoumsatzes stieg.

Unter Ausschluss von Wechselkursveränderungen konnte die Division eine starke operative Leistungsfähigkeit vorweisen: Sie erzielte bei konstanten Wechselkursen eine Verbesserung des operativen Ergebnisses um 17%. Damit wuchs das operative Ergebnis fast dreimal so stark wie der Umsatz.

Das operative Kernergebnis stieg um 12% (+15% kWk) auf USD 1,3 Milliarden. Aufgrund der starken operativen Leistungsfähigkeit verbesserte sich die operative Kerngewinnmarge gegenüber dem Vorjahr um 1,0 Prozentpunkte auf 20,2% des Nettoumsatzes. Verbesserungen der Bruttogewinnmargen, Produktivitätssteigerungen sowie ein Ertrag aus der Veräusserung einer nicht zum Kerngeschäft gehörenden OTC-Marke in den USA trugen massgeblich zur Erhöhung des Ergebnisses bei. Diese positiven Faktoren wurden durch höhere Marketing- und Verkaufsaufwendungen zur Unterstützung von Neueinführungen und zur geographischen Expansion teilweise beeinträchtigt.

ALCON, INC.

Alcon steuerte seit deren Konsolidierung ab dem 25. August 2010 USD 323 Millionen zum operativen Ergebnis von Novartis bei.

Dieser Betrag beinhaltet einen zusätzlichen Aufwand von USD 467 Millionen im Zusammenhang mit der Neubewertung der Vorräte zu ihrem geschätzten fairen Wert zum Zeitpunkt der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung, Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 32 Millionen sowie Kosten von USD 30 Millionen aufgrund des Übergangs der Mehrheitsbeteiligung.

Unter Ausschluss dieser Positionen belief sich das operative Kernergebnis von Alcon auf insgesamt USD 852 Millionen.

NETTOERGEBNIS CORPORATE

Das Nettoergebnis von Corporate beinhaltet die Kosten des Konzernhauptsitzes sowie Kosten der Konzernforschung (Corporate Research). Der Nettoaufwand verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 27% auf USD 632 Millionen. Zurückzuführen war dies vor allem auf einen ausserordentlichen Gewinn von USD 265 Millionen aus Vorsorgeplankürzungen infolge veränderter Bedingungen des Schweizer Pensionsplans, der durch Eintragungsgebühren und transaktionsbedingte Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Erwerb der zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon von USD 99 Millionen teilweise kompensiert wurde.

Davon abgesehen ging das Nettoergebnis von Corporate gegenüber dem Vorjahr um 8% zurück. Ab dem 1. Januar 2011 wird die Konzernforschung in der Division Pharmaceuticals ausgewiesen. Diese Forschungskosten beliefen sich 2010 auf insgesamt USD 195 Millionen.

ANDERE ERLÖSE UND OPERATIVE AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Nettoumsatz	50 624	44 267	14
Andere Erlöse	937	836	12
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 14 488	- 12 179	19
Marketing & Verkauf	- 13 316	- 12 050	11
Forschung & Entwicklung	- 9 070	- 7 469	21
Administration & allgemeine Kosten	- 2 481	- 2 281	9
Übrige Erträge	1 234	782	58
Übrige Aufwendungen	- 1 914	- 1 924	- 1
Operatives Ergebnis	11 526	9 982	15

KERNERGEBNISSE: ANDERE ERLÖSE UND OPERATIVE AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Nettoumsatz	50 624	44 267	14
Andere Erlöse	937	808	16
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 13 044	- 11 292	16
Marketing & Verkauf	- 13 315	- 12 050	10
Forschung & Entwicklung	- 8 080	- 7 287	11
Administration & allgemeine Kosten	- 2 477	- 2 281	9
Übrige Erträge	485	717	- 32
Übrige Aufwendungen	- 1 124	- 1 445	- 22
Operatives Kernergebnis	14 006	11 437	22

ANDERE ERLÖSE

Die Anderen Erlöse stiegen um 12% auf USD 0,9 Milliarden, was vor allem den gestiegenen Lizenzeinnahmen in der Division Pharmaceuticals zu verdanken war. Ebenfalls in den Anderen Erlösen enthalten sind Gewinnbeiträge aus den Umsätzen mit dem Asthma-Medikament *Xolair* in den USA, wo das Präparat gemeinsam mit Roche-Genentech entwickelt und verkauft wird.

HERSTELLUNGSKOSTEN DER VERKAUFTEN PRODUKTE

Die Herstellungskosten der verkauften Produkte stiegen im Jahr 2010 um 19% auf USD 14,5 Milliarden und erhöhten sich um 1,1 Prozentpunkte auf 28,6% des Nettoumsatzes. Diese Steigerungen waren primär auf den veränderten Portfolio-Mix des Konzerns (Konsolidierung von Alcon) und Preissenkungen zurückzuführen. Sie wurden teilweise durch Produktivitätsgewinne und geringere Beschaffungskosten wettgemacht. Ohne Alcon stiegen die Herstellungskosten der verkauften Produkte um 10% oder 0,3 Prozentpunkte auf 27,8% des Umsatzes.

Auf Ebene des Kernergebnisses stiegen die Herstellungskosten der verkauften Produkte um 16% – und damit ungefähr genauso stark wie der Umsatz – auf USD 13,0 Milliarden. Im Kernergebnis sind USD 1,0

Milliarden an Abschreibungen und Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten und USD 0,5 Milliarden im Zusammenhang mit der Neubewertung von Vorräten zum geschätzten fairen Wert bei Alcon, Inc. ausgeklammert.

MARKETING & VERKAUF

Die Aufwendungen für Marketing & Verkauf stiegen um 11% auf USD 13,3 Milliarden, verbesserten sich jedoch um 0,9 Prozentpunkte auf 26,3% des Nettoumsatzes. Hintergrund hierfür war der Umstand, dass die Auswirkungen der konzernweiten Produktivitätssteigerungen und der Veränderungen des Portfolio-Mix (Konsolidierung von Alcon) nur geringfügig durch Investitionen in Neuprodukte kompensiert wurden. Ohne Alcon erhöhten sich die Aufwendungen für Marketing & Verkauf um 6% auf USD 12,7 Milliarden. Auf Ebene des Kernergebnisses stiegen die Aufwendungen für Marketing & Verkauf um 10% auf USD 13,3 Milliarden.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Der Aufwand für Forschung & Entwicklung stieg 2010 deutlich um 21% auf USD 9,1 Milliarden. Dieser Betrag schliesst Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 0,9 Milliarden im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern ein, die vor allem auf die Einstellung der Entwicklungsprojekte für *Mycograb*, Albinterferon alfa-2b, PTZ601 und ASA404 zurückzuführen sind. Unter Ausklammerung dieser und bestimmter anderer Kosten stiegen die für das Kernergebnis relevanten Investitionen in Forschung & Entwicklung um 11% auf USD 8,1 Milliarden. Dieser Betrag entspricht 16,0% des 2010 erzielten Nettoumsatzes (2009: 16,5%).

ADMINISTRATION & ALLGEMEINE KOSTEN

Die Position „Administration & allgemeine Kosten“ stieg 2010 um 9% auf USD 2,5 Milliarden und damit weniger stark als der Umsatz. Produktivitätsgewinne und umsichtiges Kostenmanagement in allen Divisionen wirkten sich positiv aus. Das Kernergebnis zeigt denselben Trend.

ÜBRIGE ERTRÄGE & ÜBRIGE AUFWENDUNGEN

Die Übrigen Erträge stiegen im Jahr 2010 um USD 452 Millionen auf USD 1,2 Milliarden. Sie beinhalten hauptsächlich Gewinne aus der Veräusserung von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen. Auf Ebene des Kernergebnisses sind in den Übrigen Erträgen USD 739 Millionen an ausserordentlichen Gewinnen ausgeklammert (z. B. USD 392 Millionen für die Veräusserung von *Enablex* und ein Gewinn in Höhe von USD 265 Millionen aus der Kürzung des Schweizer Pensionsplans). Die Übrigen Erträge auf Ebene des Kernergebnisses fielen im Vergleich zum Vorjahr um 32% auf USD 485 Millionen. Dies ist hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass im Jahr 2009 lediglich Veräusserungsgewinne in Höhe von USD 65 Millionen ausgeschlossen wurden. Die Übrigen Aufwendungen, die vor allem aus Vergleichszahlungen in Rechtsfällen, Wertminderungen auf Finanzanlagen und Aufwendungen für die Altersvorsorge bestehen, blieben 2010 mit

USD 1,9 Milliarden stabil. Auf Ebene des Kernergebnisses, das ausserordentliche Belastungen über USD 25 Millionen ausschliesst, sanken die übrigen Aufwendungen auf vergleichbarer Basis im Jahr 2010 um 22% auf USD 1,1 Milliarden.

NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Operatives Ergebnis	11 526	9 982	15
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	804	293	174
Finanzertrag	64	198	-68
Zinsaufwand	-692	-551	26
Gewinn vor Steuern	11 702	9 922	18
Steuern	-1 733	-1 468	18
Reingewinn Konzern	9 969	8 454	18
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG	9 794	8 400	17
Nicht beherrschenden Anteilen	175	54	224
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,28	3,70	16

KERNERGEBNISSE: NICHT DEN DIVISIONEN ZUZURECHNENDE ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Veränderung in USD %
Operatives Kernergebnis	14 006	11 437	22
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	1 041	1 051	-1
Finanzertrag	64	198	-68
Zinsaufwand	-692	-551	26
Kernergebnis vor Steuern	14 419	12 135	19
Steuern	-2 390	-1 868	28
Kernreingewinn	12 029	10 267	17
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG	11 767	10 213	15
Nicht beherrschenden Anteilen	262	54	385
Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie (USD)	5,15	4,50	14

ERTRAG AUS ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Beteiligungen werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert und als assoziierte Gesellschaften ausgewiesen, wenn Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf andere Weise beträchtlichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann. Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften basiert im Wesentlichen auf den Beteiligungen an der Roche Holding AG und – vor dem 25. August 2010 – an Alcon, Inc. (Alcon).

Der Ertrag aus assoziierten Gesellschaften stieg 2010 von USD 293 Millionen auf USD 804 Millionen. Diese Zunahme beruht auf

höheren Beiträgen der Beteiligungen an Alcon und Roche, die auf ausserordentliche Aufwendungen in der Vorjahresperiode und auf den Nettogewinn in Höhe von USD 335 Millionen aus der Neubewertung der am 7. Juli 2008 erworbenen anfänglichen 25%igen Beteiligung an Alcon zurückzuführen sind.

Es folgt eine Übersicht über die einzelnen Komponenten, die im Ertrag aus assoziierten Gesellschaften enthalten sind:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Anteil am geschätzten Reingewinn von Roche	648	593
Anpassung an den tatsächlichen Reingewinn des Vorjahres von Roche		- 40
Auswirkung von Restrukturierungen (2010 enthält USD 43 Millionen aus dem Jahr 2009)	- 132	- 97
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 136	- 135
Einfluss von Roche auf den Reingewinn	380	321
Anteil am Reingewinn von Alcon	385	493
Anpassung an den tatsächlichen Reingewinn des Vorjahres von Alcon	2	5
Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung zum fairen Wert	378	
Umbuchung der in der Gesamtergebnisrechnung vom 7. Juli 2008 bis 25. August 2010 kumulierten Verluste	- 43	
Wertminderungen auf immateriellen Vermögensgegenständen		- 92
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 289	- 434
Einfluss von Alcon auf den Reingewinn (im Jahr 2010 bis zum 25. August 2010)	433	- 28
Reingewinn von übrigen assoziierten Gesellschaften	- 9	
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	804	293

2010 betrug der Ertrag aus der 33,3%igen Beteiligung am stimmberechtigten Aktienkapital von Roche, die einen Anteil von 6,3% am Gesamtkapital von Roche repräsentiert, USD 380 Millionen und lag damit über dem Vorjahresertrag von USD 321 Millionen. Dies entspricht einem geschätzten Anteil von USD 648 Millionen am Reingewinn von Roche im Jahr 2010. Dieser Gewinnanteil reduzierte sich allerdings durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 136 Millionen, die sich aus der Aufteilung des von Novartis gezahlten Kaufpreises auf die immateriellen Vermögenswerte von Roche ergaben, sowie durch einen 2010 entstandenen ausserordentlichen Aufwand von USD 132 Millionen im Zusammenhang mit dem Restrukturierungsaufwand von Roche.

Die Beteiligung an Alcon, die bis zum 25. August 2010 als assoziierte Gesellschaft bilanziert und danach vollständig konsolidiert wurde, steuerte einen Ertrag von USD 433 Millionen bei, gegenüber einem Verlust von USD 28 Millionen im Vorjahreszeitraum. Dieser Gesamtbetrag beinhaltet einen Nettogewinn von USD 335 Millionen aus der Neubewertung der am 7. Juli 2008 erworbenen anfänglichen 25%igen Beteiligung an Alcon zum fairen Wert. Die Neubewertung war aufgrund des Erwerbs der Mehrheitsbeteiligung am 25. August 2010 notwendig geworden. Das Ergebnis 2010 beinhaltet den tatsächlichen bis zum 25. August 2010 erzielten Reingewinn von Alcon

in Höhe von USD 385 Millionen und eine positive Anpassung aus dem Vorjahr in Höhe von USD 2 Millionen, die sich um USD 289 Millionen für Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten und andere Aufwendungen reduzierten.

Unter Berücksichtigung der ausserordentlichen Beträge in beiden Jahren ging das Kernergebnis aus assoziierten Gesellschaften im Gesamtjahr um 1% auf USD 1,0 Milliarden zurück.

Der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche basiert auf Analystenschätzungen. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse gegenüber diesen Schätzungen werden im Jahr 2011 Rechnung getragen.

FINANZERTRAG UND ZINSAUFWAND

Der Finanzertrag sank um 68% auf USD 64 Millionen im Jahr 2010. Um Mittel für die Übernahme von Alcon bereitzuhalten, wurden nur kurzfristige Finanzinvestitionen getätigt, was mit niedrigeren Renditen verbunden war. Infolge der Emission von US-Dollar-Anleihen im Februar 2009 und März 2010 und einer Euro-Anleihe im Juni 2009 sowie der Erhöhung der kurzfristigen Verbindlichkeiten durch das Commercial-Paper-Programm stieg der Zinsaufwand 2010 um 26% auf USD 692 Millionen.

STEUERN

Der Steueraufwand 2010 erhöhte sich im Vergleich zu 2009 um 18% auf USD 1,7 Milliarden. Der Steuersatz (Prozentsatz der Steuern auf dem Vorsteuergewinn) entsprach dem bereits 2009 verzeichneten Wert von 14,8%. Der effektive Steuersatz unterscheidet sich vom erwarteten Steuersatz aufgrund verschiedener Anpassungen der nach IFRS ausgewiesenen Ergebnisse, die zur Berechnung des steuerbaren Ergebnisses vorgenommen werden. Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zu der Abweichung beitragen, sind in Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

Unter Ausschluss der Auswirkungen der vollständigen Konsolidierung von Alcon hätte der Steuersatz des Konzerns im Jahr 2010 16,3% betragen. Damit wäre er höher als der des Jahres 2009 gewesen, was auf die Umsätze mit Influenza-A/H1N1-Pandemieimpfstoffen und andere Verkäufe in Hochsteuerländern zurückzuführen ist.

Steuern auf die Anpassung zwischen IFRS und Kernergebnissen berücksichtigen den Steuersatz der Jurisdiktion, in der die Anpassung vorgenommen wurde. Generell sind Abschreibungen auf immateriellen Vermögensgegenständen und anderen akquisitionsbedingten Restrukturierungs- und Integrationspositionen steuerlich voll abzugsfähig, wogegen ein Steuereffekt auf Wertminderungen lediglich in Betracht gezogen werden kann, wenn die Veränderung des zugrundeliegenden Vermögenswertes in der entsprechenden Jurisdiktion ebenfalls steuerlich abzugsfähig ist. Sonderpositionen sind normalerweise ebenfalls steuerlich abzugsfähig, davon ausgenommen sind jedoch Sonderpositionen in einigen Jurisdiktionen, die aufgrund von strafrechtlichen Einigungen zustande kommen. Anpassungen auf dem Ertrag aus assoziierten Gesellschaften werden netto gezeigt. Auf den zum Kernergebnis vor Steuern führenden Anpassungen von USD 2,7 Milliarden beträgt der gesamte Steuereffekt USD 657 Millionen. Dies

aufgrund der oben erläuterten Faktoren und der unterschiedlichen Steuersätze in den verschiedenen Jurisdiktionen. Der durchschnittliche Steuersatz auf den Anpassungen beträgt somit 24,2%.

REINGEWINN

Der Reingewinn stieg 2010 um 18% auf USD 10,0 Milliarden. Der Kernreingewinn erhöhte sich um 17% auf USD 12,0 Milliarden.

UNVERWÄSSERTER GEWINN PRO AKTIE

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie belief sich 2010 auf USD 4,28, was gegenüber dem Vorjahr (USD 3,70) einer Zunahme von 16% entspricht. Im Vergleich zum Reingewinn fiel die Erhöhung geringer aus, da ein höherer Anteil des Ergebnisses nicht beherrschenden Anteilen zuzuteilen war. Der Kerngewinn pro Aktie stieg von USD 4,50 im Jahr 2009 um 14% auf USD 5,15 im Berichtsjahr.

KURZFASSUNG DER KONZERNBILANZ

	31. Dez. 2010 Mio. USD	31. Dez. 2009 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Anlagevermögen	96 633	61 814	34 819
Flüssige Mittel, Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	8 134	17 449	-9 315
Übriges Umlaufvermögen	18 551	16 242	2 309
Total Vermögenswerte	123 318	95 505	27 813
Eigenkapital	69 769	57 462	12 307
Finanzverbindlichkeiten	22 987	13 988	8 999
Übrige Verbindlichkeiten	30 562	24 055	6 507
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	123 318	95 505	27 813

Die vollständige Konsolidierung von Alcon hatte erhebliche Auswirkungen auf die konsolidierte Bilanz des Konzerns. Das Anlagevermögen erhöhte sich seit dem 31. Dezember 2009 um USD 34,8 Milliarden. Die grössten Positionen davon resultierten aus der Konsolidierung von Alcon ab dem 25. August und der damit verbundenen Aufteilung des Kaufpreises, wodurch sich die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte um USD 24,5 Milliarden und der Goodwill um USD 17,9 Milliarden erhöhten. Ausserdem verringerte sich dadurch die Summe der Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften um USD 10,0 Milliarden. Das Umlaufvermögen verringerte sich um USD 7,0 Milliarden. Dies war vor allem auf die um USD 9,3 Milliarden niedrigeren flüssigen Mittel und Wertschriften zurückzuführen, da diese Mittel zum Erwerb der zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon verwendet wurden. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Vorräte und das übrige Umlaufvermögen erhöhten sich, ebenfalls vor allem infolge der Konsolidierung von Alcon, um USD 2,3 Milliarden. Aufgrund der Konsolidierung von Alcon und anderer Faktoren belief sich die Bilanzsumme per 31. Dezember 2010 auf USD 123,3 Milliarden, was einer Erhöhung um USD 27,8 Milliarden gegenüber dem Jahresende 2009 entspricht.

Auch auf die Passiven des Konzerns wirkten sich die Konsolidierung von Alcon und die damit verbundene Finanzierung der zusätzlichen 52%igen Beteiligung deutlich aus. So erhöhten sich die Finanzverbindlichkeiten um USD 9,0 Milliarden. Ein grosser Teil davon wurde zur Finanzierung der Übernahme von Alcon verwendet. Die übrigen kurz- und langfristigen Verbindlichkeiten stiegen um USD 6,5 Milliarden – unter anderem durch zusätzliche latente Steuerverbindlichkeiten von USD 3,3 Milliarden, die in erster Linie mit den identifizierbaren immateriellen Vermögenswerten von Alcon zusammenhängen. Vor allem aufgrund dieser Faktoren erhöhte sich die Summe der Verbindlichkeiten per 31. Dezember 2010 um USD 15,5 Milliarden auf USD 53,5 Milliarden. Das Eigenkapital des Konzerns stieg seit Jahresende 2009 um USD 12,3 Milliarden auf USD 69,8 Milliarden per 31. Dezember 2010 und schliesst den Reingewinn von USD 10,0 Milliarden sowie zusätzliche USD 6,3 Milliarden im Zusammenhang mit den 23% nicht beherrschenden Anteilen von Alcon, USD 0,9 Milliarden aus dem Nettoverkauf eigener Aktien und aus aktienbasierten Vergütungen sowie positive Währungsumrechnungsdifferenzen von USD 0,6 Milliarden ein. Diese Erhöhung wurde teilweise kompensiert durch die Dividendenausschüttung für 2009 von USD 4,5 Milliarden und versicherungsmathematische Nettoverluste von USD 0,7 Milliarden sowie durch Nettoveränderungen von USD 0,3 Milliarden im Zusammenhang mit nicht beherrschenden Anteilen und assoziierten Gesellschaften.

Aufgrund der höheren Finanzverbindlichkeiten zur Finanzierung der Übernahme von Alcon stieg der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) des Konzerns per 31. Dezember 2010 gegenüber dem Jahresende 2009 von 0,24:1 auf 0,33:1. Die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns von USD 23,0 Milliarden setzten sich aus kurzfristigen Verbindlichkeiten von USD 8,6 Milliarden und langfristigen Verbindlichkeiten von USD 14,4 Milliarden zusammen. Die Gesamtliquidität, einschliesslich USD 3,8 Milliarden aus der Konsolidierung von Alcon, sank gegenüber dem Jahresende 2009 von USD 17,4 Milliarden auf USD 8,1 Milliarden. Die Nettoverschuldung belief sich per 31. Dezember 2010 auf USD 14,9 Milliarden, gegenüber einer Nettoliquidität von USD 3,5 Milliarden per Jahresende 2009.

Die Kreditagenturen belassen ihre Ratings für die Finanzverbindlichkeiten von Novartis 2010 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.

LIQUIDITÄT UND GELDFLUSS

Die folgende Tabelle enthält Informationen bezüglich des Geldflusses und der Nettoschulden/-liquidität des Konzerns:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 067	12 191	1 876
Geldfluss für Investitionstätigkeit	- 15 756	- 14 219	- 1 537
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	4 116	2 809	1 307
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln	- 2	75	- 77
Nettoveränderung der flüssigen Mittel	2 425	856	1 569
Veränderung der Wertschriften	- 11 740	10 476	- 22 216
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten	- 8 999	- 6 624	- 2 375
Veränderung Netto(schulden)/ -liquidität	- 18 314	4 708	- 23 022
Nettoliiquidität/(schulden) am 1. Januar	3 461	- 1 247	4 708
Netto(schulden)/liquidität am 31. Dezember	- 14 853	3 461	- 18 314

Der Geldfluss aus operativer Tätigkeit belief sich 2010 auf USD 14,1 Milliarden (2009: USD 12,2 Milliarden) und erhöhte sich damit im Vergleich zum Vorjahreszeitraum um 15,4%. Der zusätzliche Geldfluss in Höhe von USD 1,9 Milliarden, der sich durch die starke Geschäftsexpansion und das tiefere Umlaufvermögen ergab, wurde durch höhere Steuern sowie Zahlungen im Zusammenhang mit der Beilegung von Rechtsstreitigkeiten teilweise geschmälert.

Der Nettogeldabfluss für Investitionstätigkeit betrug im Jahr 2010 USD 15,8 Milliarden, was USD 1,5 Milliarden mehr waren als im Vor-

jahr. Der Geldabfluss für Akquisitionen betrug USD 26,7 Milliarden. Dieser Betrag umfasst USD 26,1 Milliarden (nach Abzug der übernommenen liquiden Mittel in Höhe von USD 2,2 Milliarden) für den Erwerb der zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon sowie USD 0,5 Milliarden für die Akquisitionen von Corthera und Oriol und für die abgegrenzten Zahlungen im Zusammenhang mit der Übernahme von EBEWE. Die Geldabflüsse für Investitionen in Sachanlagen sowie in immaterielle und andere Vermögenswerte beliefen sich netto auf USD 1,7 Milliarden. Diese Geldabflüsse wurden durch den Nettozufluss von USD 12,6 Milliarden aus dem Verkauf von Wertschriften teilweise wettgemacht.

Der Geldzufluss aus Finanzierungstätigkeit erhöhte sich im Berichtsjahr um netto USD 1,3 Milliarden auf USD 4,1 Milliarden (2009: USD 2,8 Milliarden). Der Erlös von USD 8,3 Milliarden aus den Anleiheemissionen und Commercial-Paper-Programmen sowie andere Nettozuflüsse von insgesamt USD 0,3 Milliarden wurden durch die Dividendenausschüttung für 2009 in Höhe von USD 4,5 Milliarden geschmälert.

Die Gesamtliquidität verringerte sich gegenüber dem Jahresende 2009 von USD 17,4 Milliarden auf USD 8,1 Milliarden am 31. Dezember 2010. Unter Berücksichtigung des 2010 zusätzlich aufgenommenen Fremdkapitals wies der Konzern per Ende 2010 eine Nettoverschuldung von USD 14,9 Milliarden aus. Dem stand am Ende des Vorjahres eine Nettoliiquidität von USD 3,5 Milliarden gegenüber.

Die Nettoliiquidität ist keine in den International Financial Reporting Standards (IFRS) definierte Finanzkennzahl und soll dementsprechend auch nicht als solche interpretiert werden. Die Nettoliiquidität wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da sie als nützlicher Indikator für die Fähigkeit des Konzerns gilt, seine finanziellen Verpflichtungen zu erfüllen und in neue strategische Möglichkeiten, inklusive der Stärkung der Bilanz, zu investieren.

VERTRAGLICHE VERPFLICHTUNGEN

In folgender Tabelle sind die vertraglichen Verpflichtungen des Konzerns und andere geschäftliche Vereinbarungen sowie die erwarteten Auswirkungen, die diese Verpflichtungen und Vereinbarungen auf die Liquidität und den Geldfluss des Unternehmens in zukünftigen Berichtsjahren haben werden, zusammengefasst:

	Fälligkeiten nach Zeitperiode				
	Total Mio. USD	Weniger als 1 Jahr Mio. USD	2-3 Jahre Mio. USD	4-5 Jahre Mio. USD	Über 5 Jahre Mio. USD
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	14 458	98	2 808	5 591	5 961
Operative Leasingverträge	3 162	363	450	262	2 087
Vorsorgepläne ohne Fondsabdeckung und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 200	66	142	157	835
Verpflichtungen für Forschung & Entwicklung					
– ohne Bedingungen	270	84	95	61	30
– potenzielle Meilensteinzahlungen	3 264	338	1 133	703	1 090
Kaufverpflichtungen					
– Sachanlagen	597	460	82	37	18
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	22 951	1 409	4 710	6 811	10 021

Novartis beabsichtigt, die Forschungs- und Entwicklungs- sowie die Kaufverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

LIQUIDITÄT/KURZFRISTIGE FINANZIERUNG – 2010 UND 2009

Novartis überwacht ständig ihre Liquiditätsposition und das Profil ihrer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. In diesem Zusammenhang erstellt Novartis auf der Grundlage von Erfahrungswerten und vertraglichen Erwartungen Fälligkeitsprofile bezüglich der Geldflüsse, um die Liquiditätsbedürfnisse des Unternehmens zu prognostizieren. Novartis strebt die sorgfältige Erhaltung ihrer Liquiditäts- und Finanzierungsfähigkeiten an.

Das Unternehmen ist sich – abgesehen von den üblichen Geldflüssen aus operativer Tätigkeit – keiner gewichtigen Ansprüche bewusst, die zu einer Verringerung des Liquiditätsniveaus führen könnten. Nach den Erwartungen von Novartis wird ein Teil des Free Cashflow zur Reduzierung der Finanzverbindlichkeiten eingesetzt. Deshalb rechnet das Unternehmen mit einem Rückgang der Unternehmensverschuldung, sofern es nicht zu unvorhergesehenen Ereignissen kommt.

Novartis nimmt bei verschiedenen Finanzinstituten Kreditfazilitäten in Anspruch und hat 2009 und 2010 mit Erfolg mehrere Anleihen begeben. Ausserdem beschaffte sich das Unternehmen über sein Commercial-Papier-Programm Mittel. Novartis besitzt keine Verpflichtungen aus Rückkauf- oder Wertpapierleihgeschäften.

Der Hauptgrund für die gegenüber 2009 erfolgte Erhöhung der durchschnittlichen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten liegt in der Zunahme der begebenen Commercial Paper im Jahr 2010. Die aufgenommenen Mittel wurden sowohl für allgemeine Unternehmenszwecke des Konzerns als auch für konzerninterne Finanzierungszwecke in Verbindung mit der Akquisition des zusätzlichen 52%igen Anteils an Alcon, Inc. im Jahr 2010 eingesetzt.

Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten werden nachfolgend aufgeführt:

	31. Dezember 2010 Mio. USD	2010 Durchschnittlicher Zinssatz in % ¹	2010 Durchschnitt Mio. USD	2010 Durchschnittlicher Zinssatz in % ¹	2010 Maximum Mio. USD ²
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 321	1,15	1 239	1,23	1 321
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 195	2,37	2 297	2,26	2 692
Commercial Paper	4 969	0,20	3 603	0,28	8 719
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	98	n.a.	47	n.a.	98
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	44	n.a.	106	n.a.	201
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	8 627		7 292		12 631

	31. Dezember 2009 Mio. USD	2009 Durchschnitt- licher Zinssatz in % ¹	2009 Durchschnitt Mio. USD	2009 Durchschnitt- licher Zinssatz in % ¹	2009 Maximum Mio. USD ²
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 175	1,23	1 121	1,29	1 176
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 142	2,73	2 159	2,70	2 446
Commercial Paper	1 887	0,26	1 574	0,31	1 886
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	29	n.a.	17	n.a.	29
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	80	n.a.	190	n.a.	329
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	5 313		5 061		5 660

¹Zinsen werden auf Basis der durchschnittlichen Bestände eines Quartals berechnet

²maximaler Betrag in jeder Kategorie am Ende eines Quartals

n.a. – nicht anwendbar oder verfügbar

Bei den verzinslichen Guthaben der Mitarbeitenden handelt es sich um auf CHF lautende Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden (derzeitiger Zinssatz: 1,25%). Unter die anderen Bank- und Finanzverbindlichkeiten fallen die üblichen Kredit- und Überziehungsfazilitäten. Die Commercial Paper werden im Rahmen des Commercial-Paper-Programms von Novartis begeben.

FREE CASHFLOW

Novartis definiert Free Cashflow als Geldfluss aus operativer Tätigkeit, abzüglich des Erwerbs oder Verkaufs von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und langfristigen Vermögenswerten sowie Dividendenzahlungen. Erhaltene oder bezahlte Geldbeträge für Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und nicht beherrschenden Anteilen werden bei der Berechnung des Free Cashflow nicht berücksichtigt. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free Cashflow des Konzerns:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	14 067	12 191	1 876
Erwerb von Sachanlagen	- 1 678	- 1 887	209
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten	- 554	- 846	292
Erwerb von Finanzanlagen	- 124	- 215	91
Erwerb von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten	- 15	- 23	8
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen	36	48	- 12
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	545	51	494
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen	66	124	- 58
Erlöse aus dem Verkauf von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten	3	3	
Free Cashflow vor Dividenden	12 346	9 446	2 900
An Aktionäre der Novartis AG bezahlte Dividenden	- 4 486	- 3 941	- 545
Free Cashflow Konzern	7 860	5 505	2 355

2010 stieg der Free Cashflow gegenüber 2009 um 42,8% auf USD 7,9 Milliarden. Die starke Geschäftsexpansion, ein tieferes Umlaufvermögen, höhere Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und geringere Investitionen trugen zum Anstieg des Free Cashflow bei.

Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich 2010 auf netto USD 1,6 Milliarden und verringerten sich von 4,2% des Nettoumsatzes im Vorjahr auf 3,2% des Nettoumsatzes im Jahr 2010. Der Free Cashflow vor Dividenden stieg im Jahr 2010 um 31% auf USD 12,3 Milliarden, was vor allem auf die Division Pharmaceuticals zurückzuführen war, die insgesamt USD 10,7 Milliarden zum Free Cashflow des Konzerns beitrug.

Der Free Cashflow wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da Novartis ihn als Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens erachtet, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz vorhandener flüssiger Mittel zu operieren. Der Free Cashflow ist ein Mass für die netto generierten flüssigen Mittel, die für die Rückzahlung von Verbindlichkeiten und strategische Investitionen zur Verfügung stehen.

Der Konzern nutzt den Free Cashflow zur internen vergleichenden Bewertung der Ergebnisse der Divisionen. Die Definition des Free Cashflow der Divisionen basiert dabei auf derjenigen für den Konzern, wobei jedoch keine Dividenden, Steuern, Einnahmen und Zahlungen im Rahmen der Finanzierungstätigkeit mit einbezogen werden.

Der Free Cashflow ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl und soll dementsprechend auch nicht als solche interpretiert werden. Der Free Cashflow ist kein Surrogat für den in den IFRS definierten Geldfluss aus operativer Tätigkeit.

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht des Free Cashflow nach Segmenten:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Pharmaceuticals	10 681	9 170	1 511
Vaccines and Diagnostics	1 336	- 82	1 418
Sandoz	2 084	1 841	243
Consumer Health	1 325	1 139	186
Alcon, Inc.	674		674
Corporate und übrige	- 3 754	- 2 622	- 1 132
Dividenden, bezahlt an Aktionäre der Novartis AG	- 4 486	- 3 941	- 545
Free Cashflow Konzern	7 860	5 505	2 355

ERTRAG VOR ZINSEN, STEUERN UND ABSCHREIBUNGEN (EBITDA)

Der Ertrag vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl. Der Konzern definiert den EBITDA als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (inklusive jeglicher Wertminderungen), und ohne das Ergebnis von assoziierten Gesellschaften, Finanzertrag, Zinsaufwand und Steuern.

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	11 526	9 982	1 544
Abschreibungen auf Sachanlagen	1 363	1 241	122
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	1 135	1 025	110
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	921	35	886
Konzern-EBITDA	14 945	12 283	2 662

Gliederung des EBITDA des Konzerns nach Segmenten:

	2010 Mio. USD	% des Netto- umsatzes	2009 Mio. USD	% des Netto- umsatzes
Pharmaceuticals	10 867	35,6	9 410	33,0
Vaccines and Diagnostics	985	33,8	800	33,0
Sandoz	1 861	21,8	1 613	21,5
Consumer Health	1 356	21,9	1 217	20,9
Alcon, Inc.	425	17,5		
Corporate und übrige	- 549		- 757	
Konzern-EBITDA	14 945	29,5	12 283	27,7

Wie oben erwähnt stellt der EBITDA eine zusätzliche, nicht in den IFRS definierte Finanzkennzahl dar. Er unterscheidet sich dahingehend von den nicht in den IFRS definierten Kernkennzahlen von Novartis, dass er das operative Ergebnis zwar um Abschreibungen und Wertminderungen auf wesentliche zahlungsunwirksame Positionen bereinigt, andere Sonderpositionen aber ausser Acht lässt.

UNTERNEHMENSWERT

Der Unternehmenswert ist keine in den IFRS definierte Finanzkennzahl. Sie wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt.

	31. Dez. 2010 Mio. USD	31. Dez. 2009 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Börsenkapitalisierung	133 731	124 003	9 728
Nicht beherrschende Anteile	6 573	75	6 498
Finanzverbindlichkeiten	22 987	13 988	8 999
Liquidität	- 8 134	- 17 449	9 315
Unternehmenswert	155 157	120 617	34 540
Unternehmenswert/EBITDA	10	10	

ÖKONOMISCHE WERTSTEIGERUNG

Für die Messung der ökonomischen Wertsteigerung (Economic Value Added, EVA), die keine in IFRS definierte Finanzkennzahl ist, verwendet Novartis ihre eigenen Definitionen. Der EVA-Zielwert dient dazu, die Vergütungen im Rahmen des langfristigen Performance-Plans zu bestimmen. Die folgende Tabelle zeigt die ökonomische Wertsteigerung des Konzerns (gemäss Definitionen von Novartis) für die Jahre 2010 und 2009

	Für das am 31. Dez. 2010 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Für das am 31. Dez. 2009 endende Geschäftsjahr Mio. USD	Verän- derung in USD %
Operatives Ergebnis	11 526	9 982	15
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	804	293	174
Betriebliche Zinsen	- 324	- 366	- 11
Betriebliche Steuern	- 2 169	- 1 996	9
Kapitalnutzungskosten	- 5 495	- 4 379	25
Ökonomische Wertsteigerung	4 342	3 534	23

Betriebliche Zinsen entsprechen den internen Verrechnungen aufgrund des verzinsten durchschnittlichen Umlaufvermögens. Die Zinssätze werden auf Basis der kurzfristigen Darlehenszinssätze der entsprechenden Gesellschaft berechnet.

Betriebliche Steuern stellen konzerninterne Weiterbelastungen an die Gesellschaften dar. Der entsprechende Wert ergibt sich durch Multiplikation des Vorsteuergewinns mit dem anwendbaren Steuersatz. Bei der Ermittlung der Vorsteuergewinne finden steuerlich nicht anerkannte Positionen oder Verlustvorträge keine Berücksichtigung.

Die Verrechnung für Kapitalnutzungskosten spiegelt den theoretischen Zinsaufwand für das durchschnittliche Anlagevermögen des Konzerns wider. Er basiert auf den intern bestimmten durchschnittlichen Kapitalkosten des Konzerns.

WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

2010 wurden insgesamt 44% der Nettoumsätze für Materialeinkäufe und Vorleistungen von Lieferanten ausgegeben. Von der Nettowertschöpfung – einer nicht in den IFRS definierten Finanzkennzahl – von USD 24,8 Milliarden gingen 49% als direkte oder indirekte Zahlungen an Mitarbeitende, 21% wurden im Konzern für zukünftiges Wachstum zurückbehalten und 11% gingen an Behörden und Finanzinstitute. Die den nicht beherrschenden Anteilen zugewiesenen Erträge und die Dividendenzahlungen an Aktionäre der Novartis AG entsprachen 19% der Nettowertschöpfung.

ENTSTEHUNG DER WERTSCHÖPFUNG

	2010 Mio. USD	2010 % des Netto- umsatzes	2009 % des Netto- umsatzes
Nettoumsatz	50 624	100	100
Andere Erlöse, Veränderung der Vorräte und der aktivierten Eigenleistungen	- 28	- 0,1	1,4
	50 596	99,9	101,4
Vorleistungen von Dritten:			
Materialaufwand und übriger operativer Aufwand	- 22 289	- 44,0	- 48,2
Bruttowertschöpfung	28 307	55,9	53,2
Abschreibungen und Wertminderungen	- 3 577	- 7,1	- 5,2
Finanzertrag	64	0,1	0,4
Nettowertschöpfung	24 794	48,9	48,4

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Das Management beurteilte die Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung des Konzerns. Auch die unabhängigen statutarischen Wirtschaftsprüfer nahmen in einem Bericht zur Effektivität der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung Stellung und kamen zu dem Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2010 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

QUARTALSÜBERSICHT 2010 UND 2009

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2010	Q1	Q2	Q3	Q4	2009
Nettoumsatz	12 131	11 716	12 578	14 199	50 624	9 709	10 546	11 086	12 926	44 267
Andere Erlöse	225	205	242	265	937	217	196	204	219	836
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-3 096	-3 206	-3 662	-4 524	-14 488	-2 585	-2 824	-3 103	-3 667	-12 179
Bruttoergebnis	9 260	8 715	9 158	9 940	37 073	7 341	7 918	8 187	9 478	32 924
Marketing & Verkauf	-3 014	-3 145	-3 167	-3 990	-13 316	-2 721	-2 990	-2 863	-3 476	-12 050
Forschung & Entwicklung	-2 037	-1 893	-2 548	-2 592	-9 070	-1 694	-1 802	-1 825	-2 148	-7 469
Administration & allgemeine Kosten	-570	-543	-574	-794	-2 481	-505	-542	-542	-692	-2 281
Übrige Erträge	180	389	97	568	1 234	171	180	70	361	782
Übrige Aufwendungen	-308	-562	-379	-665	-1 914	-245	-400	-393	-886	-1 924
Operatives Ergebnis	3 511	2 961	2 587	2 467	11 526	2 347	2 364	2 634	2 637	9 982
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	103	158	368	175	804	83	124	-21	107	293
Finanzertrag	49	14	27	-26	64	-48	91	51	104	198
Zinsaufwand	-133	-175	-188	-196	-692	-86	-136	-173	-156	-551
Gewinn vor Steuern	3 530	2 958	2 794	2 420	11 702	2 296	2 443	2 491	2 692	9 922
Steuern	-582	-521	-475	-155	-1 733	-321	-399	-379	-369	-1 468
Reingewinn Konzern	2 948	2 437	2 319	2 265	9 969	1 975	2 044	2 112	2 323	8 454
<i>Zuzurechnen:</i>										
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	2 933	2 417	2 275	2 169	9 794	1 962	2 035	2 098	2 305	8 400
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>	15	20	44	96	175	13	9	14	18	54
<i>Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)</i>	1,29	1,06	0,99	0,95	4,28	0,87	0,90	0,93	1,01	3,70
Nettoumsatz nach Divisionen										
Pharmaceuticals	7 291	7 670	7 565	8 032	30 558	6 433	7 115	7 217	7 773	28 538
Vaccines and Diagnostics	1 361	564	632	361	2 918	247	247	543	1 387	2 424
Sandoz	2 001	1 973	2 177	2 367	8 518	1 726	1 774	1 850	2 143	7 493
Consumer Health	1 478	1 509	1 587	1 630	6 204	1 303	1 410	1 476	1 623	5 812
Alcon, Inc.			617	1 809	2 426					
Nettoumsatz Konzern	12 131	11 716	12 578	14 199	50 624	9 709	10 546	11 086	12 926	44 267
Operatives Ergebnis nach Divisionen										
Pharmaceuticals	2 327	2 337	1 844	2 290	8 798	2 062	2 213	2 211	1 906	8 392
Vaccines and Diagnostics	839	-42	68	-253	612	-67	-167	23	583	372
Sandoz	310	289	415	258	1 272	291	247	312	221	1 071
Consumer Health	264	294	386	209	1 153	235	271	303	207	1 016
Alcon, Inc.			101	222	323					
Nettoergebnis Corporate	-229	83	-227	-259	-632	-174	-200	-215	-280	-869
Operatives Ergebnis Konzern	3 511	2 961	2 587	2 467	11 526	2 347	2 364	2 634	2 637	9 982
Operatives Kerneergebnis	3 865	3 276	3 699	3 166	14 006	2 611	2 663	2 959	3 204	11 437
Kernreingewinn	3 309	2 771	3 146	2 803	12 029	2 302	2 394	2 679	2 892	10 267
<i>Unverwässerter Kerngewinn pro Aktie</i>	1,45	1,20	1,36	1,14	5,15	1,01	1,05	1,17	1,26	4,50

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2006–2010

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	2010	2009	2008	2007	2006
Nettoumsatz des Konzerns mit Dritten, fortzuführende Geschäftsbereiche	50 624	44 267	41 459	38 072	34 393
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 14,4	6,8	8,9	10,7	16,8
Nettoumsatz Division Pharmaceuticals	30 558	28 538	26 331	24 025	22 576
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 7,1	8,4	9,6	6,4	11,4
Nettoumsatz Division Vaccines and Diagnostics	2 918	2 424	1 759	1 452	956
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 20,4	37,8	21,1	n. a.	
Nettoumsatz Division Sandoz	8 518	7 493	7 557	7 169	5 959
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 13,7	-0,8	5,4	20,3	26,9
Nettoumsatz Division Consumer Health, fortzuführende Geschäftsbereiche	6 204	5 812	5 812	5 426	4 902
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 6,7	0,0	7,1	10,7	9,2
Alcon, Inc. (seit 25. August 2010 konsolidiert)	2 426				
Nettoumsatz der aufgegebenen Geschäftsbereiche ¹				1 728	2 627
Operatives Ergebnis der fortzuführenden Geschäftsbereiche	11 526	9 982	8 964	6 781	7 642
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 15,5	11,4	32,2	-11,3	17,4
In % des Nettoumsatzes	% 22,8	22,5	21,6	17,8	22,2
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 18,1	18,5	18,0	15,0	20,5
In % des durchschnittlichen Nettobetriebsvermögens	% 16,6	18,9	19,1	16,7	22,4
Operatives Ergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche ¹			70	6 152	532
Reingewinn der fortzuführenden Geschäftsbereiche	9 969	8 454	8 163	6 540	6 825
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 17,9	3,6	24,8	-4,2	16,1
In % des Nettoumsatzes	% 19,7	19,1	19,7	17,2	19,8
Reingewinn der aufgegebenen Geschäftsbereiche ¹			70	5 428	377
Konzernreingewinn	9 969	8 454	8 233	11 968	7 202
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	% 15,7	15,7	16,5	26,4	19,3
Dividenden der Novartis AG²	5 354	4 486	3 941	3 345	2 598
In % des Reingewinns der fortzuführenden Geschäftsbereiche ³	% 54,7	53,4	48,5	51,3	38,2
Geldfluss aus operativer Tätigkeit⁴	14 067	12 191	9 769	9 210	8 304
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 15,4	24,8	6,1	10,9	7,1
In % des Nettoumsatzes	% 27,8	27,5	23,6	24,2	24,1
Free Cashflow⁴	7 860	5 505	4 301	3 761	4 045
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 42,8	28,0	14,4	-7,0	-13,1
In % des Nettoumsatzes	% 15,5	12,4	10,4	9,9	11,8
Erwerb von Sachanlagen⁴	1 678	1 887	2 106	2 549	1 779
Veränderung gegenüber Vorjahr	% -11,1	-10,4	-17,4	43,3	65,0
In % des Nettoumsatzes	% 3,3	4,3	5,1	6,7	5,2
Abschreibungen auf Sachanlagen⁴	1 363	1 241	1 205	1 130	977
In % des Nettoumsatzes	% 2,7	2,8	2,9	3,0	2,8
Forschung & Entwicklung (Kern)⁴	8 080	7 287	6 776	6 186	5 155
In % des Nettokernumsatzes	% 16,0	16,5	16,4	16,2	15,0
Forschung & Entwicklung (Kern), Division Pharmaceuticals	6 153	5 715	5 335	4 914	4 146
In % der Nettokernumsätze der Division Pharmaceuticals	% 20,1	20,0	20,3	20,4	18,4
Total Vermögenswerte	123 318	95 505	78 299	75 452	68 008
Flüssige Mittel	8 134	17 449	6 117	13 201	7 959
Eigenkapital	69 769	57 462	50 437	49 396	41 294
Verhältnis Finanzverbindlichkeiten/Eigenkapital	0,33:1	0,24:1	0,15:1	0,12:1	0,18:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten	1,09:1	1,7:1	1,3:1	1,6:1	1,3:1
Nettobetriebsvermögen⁴	84 622	54 001	51 684	41 989	39 120
Veränderung gegenüber Vorjahr	% 56,7	4,5	23,1	7,3	34,3
In % des Nettoumsatzes	% 167	122	125	110	114
Personalaufwand⁴	12 240	10 920	10 634	9 893	8 692
In % des Nettoumsatzes	% 24,2	24,7	25,6	26,0	25,3
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeitstellenäquivalente) am Jahresende^{4,5}	119 418	99 834	96 717	98 200	94 241
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt pro Vollzeitstellenäquivalent) ⁴	USD 461 788	450 438	425 402	395 675	387 409

¹Beinhaltet die aufgegebenen Geschäftseinheiten der Division Consumer Health (Gerber, Medical Nutrition und Nutrition & Santé).

²2010: Antrag an die im Februar 2011 stattfindende Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Dritte ausbezahlt wurden.

³Basierend auf dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn aus fortzuführenden Geschäftsbereichen.

⁴Beinhaltet nur die fortzuführenden Geschäftsbereiche.

⁵2010 enthält 16 700 Mitarbeitende von Alcon, Inc.

n.a. - nicht anwendbar

KURSENTWICKLUNG DER NOVARTIS AKTIE IM JAHR 2010

- Der Kurs der in der Schweiz notierten Novartis Aktie fiel um 3% auf CHF 54,95.
- Der Kurs der American Depositary Shares (ADS) erhöhte sich um 8% auf USD 58,95.

Der Schlusskurs der Novartis Aktie lag bei CHF 54,95 und verringerte sich damit um 3% gegenüber dem Jahresendkurs 2009 von CHF 56,50. Die Novartis American Depositary Shares (ADS) stiegen um 8% auf USD 58,95 von USD 54,43 am Jahresende 2009, was auch auf den Wertzuwachs des Schweizer Frankens gegenüber dem US-Dollar zurückzuführen war. Im Vergleich dazu fiel der Swiss Market Index (SMI) im Jahr 2010 um 1,7%, während der World Pharmaceutical Index (MSCI) im Jahresverlauf um 1,6% nachgab.

Über einen längeren Zeitraum hinweg hat Novartis kontinuierlich eine solide Performance erbracht und dabei vom 1. Januar 1996 bis zum 31. Dezember 2010 eine durchschnittliche jährliche Gesamt-Aktienrendite von 9,1% erzielt. Diese Rendite übersteigt deutlich diejenige anderer grosser Pharmaunternehmen, die 6,5% betrug, oder die Rendite des World Pharmaceutical Index (MSCI), die bei 7,2% lag.

Die Marktkapitalisierung von Novartis belief sich am 31. Dezember 2010 auf USD 134 Milliarden, gegenüber USD 124 Milliarden am Jahresende 2009.

SEIT 1996 KONTINUIERLICH STEIGENDE DIVIDENDE

Der Verwaltungsrat wird der am 22. Februar 2011 stattfindenden Generalversammlung für 2010 eine Dividendenerhöhung um 5% auf CHF 2,20 pro Aktie (2009: CHF 2,10) vorschlagen. Es ist dies die 14. Erhöhung der Dividende pro Aktie in Folge seit der Gründung von Novartis im Dezember 1996. Sofern der Antrag durch die Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen auf ausstehenden Aktien auf ungefähr USD 5,4 Milliarden (2009: USD 4,5 Milliarden) belaufen, und die Ausschüttungsquote wird gemessen an dem den Aktionären der Novartis AG zuzurechnenden Reingewinn 55% (2009: 53%) betragen. Basierend auf dem Jahresendkurs 2010 von CHF 54,95 ergibt sich eine Dividendenrendite von 4,0% (2009: 3,7%). Die Dividenden werden am 1. März 2011 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 159,4 Millionen eigenen Aktien sind alle ausgegebenen Aktien dividendenberechtigt.

AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMME

Novartis hatte das sechste Aktienrückkaufprogramm im April 2008 nach Ankündigung einer Vereinbarung zum potenziellen Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. von Nestlé ausgesetzt. Am 15. Dezember 2010 wurde mit der Bekanntgabe der Fusion mit Alcon, Inc. die Wiederaufnahme dieses Programms verkündet.

Im Jahr 2010 wurden keine Aktien vernichtet, da in den zwölf Monaten bis Dezember 2009 keine Rückkäufe erfolgt waren.

Im Jahr 2010 erfolgten keine Aktienrückkäufe unter dem Aktienrückkaufprogramm.

DIREKTE AKTIENPLÄNE

Novartis bietet US-amerikanischen Investoren seit 2001 den ADS Direct Plan an, mit dem diese auf einfache und kostengünstige Weise Novartis Aktien direkt erwerben und Dividenden reinvestieren können. Der Plan betrifft Novartis ADS, die an der New Yorker Börse gehandelt werden (Symbol: NVS). Am Ende des Geschäftsjahres 2010 zählte der ADS Direct Plan 962 Teilnehmer.

Seit September 2004 wird auch Investoren, die in der Schweiz, in Liechtenstein, Frankreich oder Grossbritannien ansässig sind, ein direkter Aktienplan angeboten – der erste seiner Art in Europa. Mit dem Aktienplan bietet Novartis den Anlegern eine einfache und kostengünstige Möglichkeit, Novartis Namenaktien direkt zu erwerben und kostenlos bei SIX SAG AG zu hinterlegen. Ende 2010 partizipierten insgesamt 9 314 Aktionäre an diesem Programm.

INFORMATIONEN ZUR NOVARTIS AKTIE

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter <http://www.novartis.com/investors>.

ENTWICKLUNG DES NOVARTIS AKTIENKURSES 2010

(in USD)



KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2010	2009
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 637 623 000	2 637 623 000
<i>davon eigene Aktien:</i>		
Reserviert für aktienbasierte Vergütung	58 893 837	67 202 918
Nicht reserviert ¹	289 283 985	296 066 731
Eigene Aktien	348 177 822	363 269 649
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 289 445 178	2 274 353 351
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 285 668 065	2 267 855 586

¹ Ungefähr 181 Millionen eigene Aktien (2009: 189 Millionen) werden in Konzerngesellschaften gehalten, die deren Verfügbarkeit einschränken.

ANGABEN PRO AKTIE¹

	2010	2009
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,28	3,70
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,26	3,69
Geldfluss aus operativer Tätigkeit (USD)	6,15	5,38
Eigenkapital der Aktionäre der Novartis AG am Jahresende (USD)	27,60	25,23
Dividende (CHF) ²	2,20	2,10

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

² 2010: Antrag an die Generalversammlung am 22. Februar 2011 zur Zustimmung

ENTWICKLUNG DER NOVARTIS GESAMT-AKTIENRENDITE 1996–2010

(in USD)



KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2010	2009
Kurs/Gewinn-Verhältnis ¹	13,6	14,7
Unternehmenswert/EBITDA	10,4	9,8
Dividendenrendite (%) ¹	4,0	3,7

¹ Basierend auf dem Aktienkurs von Novartis am jeweiligen Jahresende.

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS)

	2010	2009
Kurs am Jahresende (USD)	58,95	54,43
Höchststand	59,77	56,16
Tiefststand	43,78	33,96
Anzahl ausstehender ADS ¹	251 330 166	275 495 384

¹ Die Depotstelle, JP Morgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebener American Depositary Share (ADS).

AKTIENKURS (CHF)

	2010	2009
Kurs am Jahresende	54,95	56,50
Höchststand	60,25	56,90
Tiefststand	50,55	39,64
Börsenkapitalisierung am Jahresende (USD Milliarden)¹	133,7	124,0
Börsenkapitalisierung am Jahresende (CHF Milliarden)¹	125,8	128,5

¹ 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 Schweizer Börse SIX gehandelt. Die American Depositary Shares (ADS) werden an der New Yorker Börse gehandelt.

SYMBOLE

	Schweizer Börse SIX (Reuters/Bloomberg)	NYSE (Reuters/ Bloomberg)
Aktien	NOVN.VX/NOVN VX	
ADS		NVS

BREIT GESTREUTER AKTIENBESITZ

Die Aktien von Novartis sind breit gestreut. Am 31. Dezember 2010 hatte Novartis rund 160 000 im Aktienregister eingetragene Aktionäre (2009: 159 000), die 75% der ausgegebenen Aktien vertraten. Den Angaben im Aktienregister der Novartis AG zufolge und unter Ausschluss eigener Aktien wurden ungefähr 45% (2009: 45%) der namentlich registrierten Aktien in der Schweiz gehalten und 42% (2009: 42%) in den USA. Rund 13% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Gesellschaften und Treuhänder etwa 87% der Aktien besitzen.

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(2010 und 2009)

	Erläuterungen	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Nettoumsatz	3	50 624	44 267
Andere Erlöse		937	836
Herstellungskosten der verkauften Produkte		- 14 488	- 12 179
Bruttoergebnis		37 073	32 924
Marketing & Verkauf		- 13 316	- 12 050
Forschung & Entwicklung		- 9 070	- 7 469
Administration & allgemeine Kosten		- 2 481	- 2 281
Übrige Erträge		1 234	782
Übrige Aufwendungen		- 1 914	- 1 924
Operatives Ergebnis	3	11 526	9 982
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	4	804	293
Finanzertrag	5	64	198
Zinsaufwand	5	- 692	- 551
Gewinn vor Steuern		11 702	9 922
Steuern	6	- 1 733	- 1 468
Reingewinn		9 969	8 454
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		9 794	8 400
<i>Nicht beherrschenden Anteilen</i>		175	54
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	4,28	3,70
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	4,26	3,69

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GESAMTERGEBNISRECHNUNGEN
(2010 und 2009)

	Erläuterungen	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Reingewinn		9 969	8 454
Marktwertanpassung der Finanzinstrumente, nach Steuern	8.1	- 33	93
(Verluste)/Gewinne aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen, nach Steuern	8.2	- 685	949
Novartis Anteil an in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Positionen assoziierter Unternehmen, nach Steuern	8.3	- 94	- 43
Währungsumrechnungsdifferenzen		554	789
Total Gesamtergebnis		9 711	10 242
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG		9 524	10 180
Nicht beherrschenden Anteilen		187	62

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS
(2010 und 2009)

	Erläuterungen	Aktien- kapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio- Reserven Mio. USD	Gewinn- rücklagen Mio. USD	Total Novartis zurechenbare Anpassungen des fairen Werts Mio. USD	Total Reserven Mio. USD	Nicht beherr- schende Anteile Mio. USD	Total Eigen- kapital Mio. USD
Total Eigenkapital per 1. Januar 2009		959	- 139	198	49 825	- 555	49 468	149	50 437
Total Gesamtergebnis					8 357	1 823	10 180	62	10 242
Dividenden	9.1				- 3 941		- 3 941		- 3 941
Verkauf eigener Aktien, netto	9.2		1		224		224		225
Herabsetzung des Aktienkapitals	9.3	- 2	2						
Aktienbasierte Vergütung	9.4		4		631		631		635
Veränderung nicht beherrschender Anteile								- 136	- 136
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		- 2	7		- 3 086		- 3 086	- 136	- 3 217
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2009		957	- 132	198	55 096	1 268	56 562	75	57 462
Total Gesamtergebnis					9 700	- 176	9 524	187	9 711
Dividenden	9.1				- 4 486		- 4 486		- 4 486
Verkauf eigener Aktien, netto	9.2		4		338		338		342
Aktienbasierte Vergütung	9.4		3		596		596		599
Auswirkung der Änderung von Beteiligungsverhältnissen konsolidierter Gesellschaften	9.5				- 74		- 74		- 74
Betrag, um den der Kaufpreis für den Erwerb nicht beherrschender Anteile deren erfassten Betrag übersteigt	9.6				- 96		- 96		- 96
Veränderung nicht beherrschender Anteile	9.7							6 311	6 311
Total übriger Eigenkapitalveränderungen			7		- 3 722		- 3 722	6 311	2 596
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2010		957	- 125	198	61 074	1 092	62 364	6 573	69 769

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN

(per 31. Dezember 2010 und 2009)

	Erläuterungen	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	10	15 840	14 075
Goodwill	11	29 692	12 039
Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill	11	35 231	10 331
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	4	8 385	17 791
Latente Steueransprüche	12	5 240	4 615
Finanzanlagen	13	1 840	2 635
Übrige langfristige nicht finanzielle Vermögenswerte		405	328
Total Anlagevermögen		96 633	61 814
Umlaufvermögen			
Vorräte	14	6 093	5 830
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	15	9 873	8 310
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	16	2 815	14 555
Flüssige Mittel		5 319	2 894
Übriges Umlaufvermögen	17	2 585	2 102
Total Umlaufvermögen		26 685	33 691
Total Vermögenswerte		123 318	95 505
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Aktienkapital	18	957	957
Eigene Aktien	18	- 125	- 132
Reserven		62 364	56 562
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		63 196	57 387
Nicht beherrschende Anteile		6 573	75
Total Eigenkapital		69 769	57 462
Verbindlichkeiten			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	19	14 360	8 675
Latente Steuerschulden	12	7 689	4 407
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	20	6 842	5 491
Total langfristige Verbindlichkeiten		28 891	18 573
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		4 788	4 012
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	21	8 627	5 313
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		1 710	1 816
Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	22	9 533	8 329
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		24 658	19 470
Total Verbindlichkeiten		53 549	38 043
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		123 318	95 505

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN
(2010 und 2009)

	Erläuterungen	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Reingewinn		9 969	8 454
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	23.1	6 162	5 448
Dividenden aus assoziierten Gesellschaften		568	504
Dividenden aus Wertschriften		3	3
Erhaltene Zinsen		170	106
Bezahlte Zinsen		- 525	- 268
Übrige finanzielle Zahlungen		- 145	- 386
Bezahlte Steuern		- 2 616	- 1 623
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen		13 586	12 238
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen		- 1 281	- 735
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und anderer Geldflüsse aus operativer Tätigkeit	23.2	1 762	688
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		14 067	12 191
Erwerb von Sachanlagen		- 1 678	- 1 887
Erlöse aus dem Verkauf von Sachanlagen		36	48
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		- 554	- 846
Erlöse aus dem Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		545	51
Erwerb von Finanzanlagen		- 124	- 215
Erlöse aus dem Verkauf von Finanzanlagen		66	124
Erwerb von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten		- 15	- 23
Erlöse aus dem Verkauf von langfristigen nicht finanziellen Vermögenswerten		3	3
Erwerb und Desinvestition von Geschäften	23.3	- 26 666	- 925
Erwerb von nicht beherrschenden Anteilen			- 81
Erwerb von Wertschriften		- 40 569	- 14 103
Erlöse aus dem Verkauf von Wertschriften		53 200	3 635
Geldfluss für Investitionstätigkeit		- 15 756	- 14 219
Erwerb eigener Aktien		- 311	- 461
Veräusserung eigener Aktien		711	685
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		5 674	7 052
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		- 5	- 22
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		2 610	- 491
Erlös aus der Ausgabe von Aktienkapital an Dritte durch Konzerngesellschaften		19	39
Dividendenausschüttungen an nicht beherrschende Anteile und übrige Geldflüsse aus Finanzierungstätigkeit		- 96	- 52
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		- 4 486	- 3 941
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit		4 116	2 809
Währungsumrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln		- 2	75
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		2 425	856
Flüssige Mittel per 1. Januar		2 894	2 038
Flüssige Mittel per 31. Dezember		5 319	2 894

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die Konzernrechnung der Novartis Gruppe (Konzern oder Novartis) steht im Einklang mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) wie vom International Accounting Standards Board (IASB) publiziert. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der mit dem Markt- bzw. fairen Wert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Die Rechnungslegung erfordert vom Management Schätzungen und Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten und -forderungen zum Bilanzstichtag, aber auch Aufwendungen und Erträge der Berichtsperiode beeinflussen. Die tatsächlichen Ergebnisse können von diesen Schätzungen abweichen.

KONSOLIDIERUNGSKREIS

Die Rechnungslegung umfasst alle Gesellschaften, welche die Novartis AG, Basel, Schweiz, direkt oder indirekt kontrolliert (im Allgemeinen mit einem Stimmrecht von über 50%). Gesellschaften mit speziellem Zweck (Objektgesellschaften) werden unabhängig von ihrer rechtlichen Form konsolidiert, sofern der Konzern die Ausrichtung der Finanz- und Geschäftspolitik bestimmen und somit Nutzen aus deren Geschäftstätigkeit ziehen kann.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Gesellschaften, an deren stimmberechtigten Aktien Novartis einen Anteil in Höhe von 20–50% hat oder über die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) und Joint Ventures werden nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert, wobei der Konzern seinen Anteil am Reingewinn und am Eigenkapital der assoziierten Gesellschaften erfasst. Der Anteil des Konzerns am Ergebnis der assoziierten Gesellschaften wird nach Abzug der darauf entfallenden Steuern und nicht beherrschenden Anteile berechnet und ist in der separaten Position „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Das Novartis Geschäftsjahr endet jeweils am 31. Dezember. Die jährliche Berichtsperiode der einzelnen Konzerngesellschaften endet ebenfalls am 31. Dezember.

Die Erwerbsmethode (Acquisition-Methode) wird auf Unternehmenszusammenschlüsse angewandt, bei denen der Konzern die Kontrolle über eine andere Gesellschaft übernimmt. Seit dem 1. Januar 2010 findet auch IFRS 3 (überarbeitet) „Unternehmenszusammenschlüsse“ Anwendung. Die Kosten einer Akquisition werden als Summe der fairen Werte der an den Verkäufer zu entrichtenden Vermögenswerte und der eingegangenen oder übernommenen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Akquisition ermittelt. Bis zum 31. Dezember 2009 wären die von künftigen Ereignissen abhängigen Kaufpreiszah-

lungen nicht in jedem Fall zum Zeitpunkt der Akquisition erfasst worden. Ab dem 1. Januar 2010 ist der faire Wert der potenziell fälligen, an die früheren Anteilseigner des erworbenen Unternehmens zu entrichtenden bedingten Gegenleistungen ebenfalls in den Kosten der Akquisition enthalten. Einem Unternehmenserwerb direkt zurechenbare Kosten wurden bis zum 31. Dezember 2009 aktiviert und werden seit dem 1. Januar 2010 als Aufwand erfasst. Identifizierbare erworbene Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden zu ihrem fairen Wert zum Zeitpunkt der Akquisition, unabhängig vom Ausmass der nicht beherrschenden Anteile, in der Bilanz angesetzt. Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem gezahlten Entgelt für die Erlangung einer beherrschenden Beteiligung plus dem fairen Wert des zuvor nicht beherrschten Anteils am erworbenen Unternehmen und dem fairen Wert des von Novartis im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbenen Anteils am identifizierbaren Nettovermögen als Goodwill aktiviert und in der funktionalen Währung der akquirierten Einheiten ausgewiesen. Bis zum 31. Dezember 2009 wurden die Kosten einer Akquisition, die den Anteil des Konzerns am fairen Wert des erworbenen identifizierbaren Nettovermögens überstiegen und im Zusammenhang mit dem Erwerb einer zusätzlichen Beteiligung an einem bereits beherrschten Unternehmen standen, ebenfalls als Goodwill bilanziert. Ab dem 1. Januar 2010 werden solche Beträge im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Bis zum 31. Dezember 2009 wurde die Differenz zwischen dem aus der Verringerung der Beteiligung an einem beherrschten Unternehmen erzielten Erlös und dem Anteil am entsprechenden Nettovermögen in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Ab dem 1. Januar 2010 werden solche Beträge im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Für eine schrittweise erfolgende Akquisition eines Unternehmens wurde bis zum 31. Dezember 2009 jede Neubewertung einer anfänglichen nicht beherrschenden Beteiligung, die aufgrund der Erlangung einer beherrschenden Beteiligung erforderlich wurde, in einer separaten Komponente der Gesamtergebnisrechnung erfasst. Ab dem 1. Januar 2010 werden solche Beträge in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Ausserdem hat sich Novartis entschieden, ab dem 1. Januar 2010 den verbleibenden nicht beherrschenden Anteil an einer beherrschten Konzerngesellschaft nur zum proportionalen Anteil des fairen Werts des identifizierbaren Nettovermögens zu bewerten. Die im Verlauf des Geschäftsjahres erworbenen oder veräusserten Gesellschaften werden ab dem Datum ihrer Übernahme bzw. bis zum Zeitpunkt ihrer Veräusserung in der Konzernrechnung erfasst.

Konzerninterner Aufwand und Ertrag, einschliesslich nicht realisierter Zwischengewinne aus konzerninternen Transaktionen, sowie konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden eliminiert.

FREMDWÄHRUNGEN

Die Novartis Konzernrechnung wird in US-Dollar (USD) dargestellt. Die funktionale Währung bestimmter schweizerischer und ausländischer Finanzgesellschaften ist der US-Dollar und entspricht damit nicht der jeweiligen lokalen Währung. Dies erklärt sich aufgrund der Tatsache, dass Geldflüsse sowie Transaktionen dieser Gesellschaften hauptsächlich in US-Dollar erfolgen. Die funktionale Währung der anderen Konzerngesellschaften ist zumeist die jeweilige lokale Währung. In den Konzerngesellschaften werden auf Fremdwährungen lautende monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Wechselkurs am Bilanzstichtag umgerechnet. Transaktionen werden zum Zeitpunkt ihres Eintretens zum approximativen Wechselkurs bilanziert. Sämtliche daraus resultierenden Wechselkursgewinne und -verluste werden in der Erfolgsrechnung dieser Gesellschaften erfasst.

Erträge, Aufwendungen und Geldflüsse der konsolidierten Gesellschaften werden zu monatlichen Durchschnittskursen der Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Die Umrechnung der Bilanzpositionen erfolgt zu Stichtagskursen. Umrechnungsdifferenzen auf dem Eigenkapital, auf langfristigen konzerninternen Finanzierungstransaktionen im Zusammenhang mit den Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften, auf einbehaltenen Gewinnen sowie auf weiteren Eigenkapitalpositionen und auf dem Reingewinn der Berichtsperiode werden unmittelbar in den unter Marktwertanpassungen ausgewiesenen kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Währungsgewinne und -verluste, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder beim Verkauf ausländischer Gesellschaften in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

SACHANLAGEN

Die Erfassung von Grundstücken erfolgt zum Anschaffungswert abzüglich (sofern zutreffend) kumulierter Wertminderungen. Vorauszahlungen auf langfristige Grundstücks-Leasingverträge werden über die Leasingdauer beschrieben.

Die übrigen Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten erfasst und linear über die geschätzte Nutzungsdauer zu Lasten der Erfolgsrechnung beschrieben:

Gebäude	20 bis 40 Jahre
Übrige Sachanlagen:	
– Betriebseinrichtungen, Maschinen	7 bis 20 Jahre
– Mobiliar, Fahrzeuge	5 bis 10 Jahre
– EDV-Anlagen	3 bis 7 Jahre

Zusätzliche Kosten, die den wirtschaftlichen Nutzen einer Sachanlage erhöhen, werden aktiviert. Staatliche Zuwendungen für Bautätigkeiten und Ausrüstung werden vom Buchwert der Anlagen abgezogen. Gemäss IAS 23 werden Finanzierungskosten im Zusammenhang mit Projekten zum Bau neuer Sachanlagen vom 1. Januar 2009 an aktiviert. Entsprechende Kosten im Zusammenhang mit Projekten, de-

ren Beginn vor dem 1. Januar 2009 lag, wurden im Aufwand erfasst. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn aufgrund veränderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint.

Geleaste Sachanlagen, an denen Novartis im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen trägt, werden zum jeweils niedrigeren Betrag aus Marktwert der geleasten Anlage und Barwert der Mindestleasingzahlungen bei Vertragsbeginn aktiviert und linear über den kürzeren der beiden Zeiträume, Leasinglaufzeit oder geschätzte Nutzungsdauer, beschrieben. Leasingverhältnisse, bei denen ein wesentlicher Teil der mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen beim Leasinggeber verbleibt, werden als operative Leasingverhältnisse (operating leases) klassifiziert. Sie werden im Allgemeinen linear über die Leasingdauer der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

GOODWILL

Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem gezahlten Entgelt für die Erlangung einer beherrschenden Beteiligung plus dem fairen Wert des zuvor nicht beherrschten Anteils am erworbenen Unternehmen und dem fairen Wert des von Novartis im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworbenen Anteils am identifizierbaren Nettovermögen als Goodwill aktiviert und in der funktionalen Währung der akquirierten Einheiten ausgewiesen. Der Goodwill wird der entsprechenden geldflussgenerierenden Einheit zugeordnet, die als kleinste, den Goodwill unterstützende Gruppe von Vermögenswerten definiert ist, die unabhängige Mittelzuflüsse generieren. Der Goodwill wird mindestens einmal jährlich einem Wertminderungstest unterzogen. Ausserdem wird an jedem Bilanzstichtag die Werthaltigkeit der den einzelnen geldflussgenerierenden Einheiten zugeordneten Goodwillbeträge beurteilt. Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung als „Übrige Aufwendungen“ erfasst.

Bei der Beurteilung des Goodwills auf eine mögliche Wertminderung hin wird der erzielbare Wert auf der Basis des fairen Werts abzüglich Veräusserungskosten der geldflussgenerierenden Einheit, die den Goodwill umfasst, ermittelt. Unter bestimmten Voraussetzungen wird der Nutzungswert der Einheit für den Konzern berechnet, wenn dieser höher als der faire Wert abzüglich Veräusserungskosten ist. Übersteigt der Buchwert den erzielbaren Wert, wird die Differenz als Wertminderung erfasst. Die Schätzung der künftigen diskontierten Geldflüsse und der für deren Ermittlung benutzten Diskontierungssätze basiert in hohem Mass auf Einschätzungen und Annahmen des Managements. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse und Werte können demnach stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den damit in Verbindung stehenden, mittels Diskontierungstechniken ermittelten Beträgen abweichen.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

ANDERE IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Sämtliche identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte, die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworben werden, werden zu ihrem fairen Wert bilanziert. Darüber hinaus werden alle erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter (In-Process Research & Development – IPR&D) einschliesslich An- und Meilensteinzahlungen für einlizenzierte oder erworbene Wirkstoffe, bei denen davon ausgegangen wird, dass sie das geistige Eigentum von Novartis vergrössern, als immaterielle Vermögenswerte zu Anschaffungskosten aktiviert. Dies geschieht, wenn es wahrscheinlich ist, dass sie einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen, auch wenn unter Umständen nicht ganz sicher ist, ob daraus letztlich ein vermarktbare Produkt entsteht.

Alle immateriellen Vermögenswerte von Novartis werden geldflussgenerierenden Einheiten zugeordnet. Die erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter und der Markenname Alcon stellen die einzige Klasse von separat identifizierbaren immateriellen Vermögenswerten dar, die nicht abgeschrieben werden. Beide werden jährlich oder bei Vorliegen bestimmter Tatsachen und Umstände auf Wertminderung hin überprüft. Eventuelle Wertminderungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen – für erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter in der Position „Forschung & Entwicklung“ und für den Alcon Markennamen in der Position „Übrige Aufwendungen“. Sobald ein als ein erworbenes Forschungs- und Entwicklungsgut bilanziertes Projekt marktreif und einsatzfähig ist, wird es über die planmässige Nutzungsdauer in der Erfolgsrechnung zulasten der Position „Herstellungskosten der verkauften Produkte“, in der auch allfällige Wertminderungen ausgewiesen werden, abgeschrieben.

Alle anderen immateriellen Vermögenswerte werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben, sobald sie zur Verwendung zur Verfügung stehen. Die Nutzungsdauer der erworbenen immateriellen Vermögenswerte basiert auf dem Zeitraum, in dem diese voraussichtlich einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen werden. Sie beginnt in dem Jahr, in dem mit einem Vermögenswert erstmalig Umsätze erzielt werden oder dieser in der Entwicklung eingesetzt wird. Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden linear über die folgenden Zeiträume abgeschrieben:

Handelsmarken	Über die geschätzte ökonomische oder rechtliche Nutzungsdauer, maximal 20 Jahre
Vermarktete Produkte und Marketing-Know-how	5 bis 20 Jahre
Technologien	10 bis 30 Jahre
Software	3 bis 5 Jahre
Übrige	3 bis 5 Jahre
Markenname Alcon	Unbegrenzte Nutzungsdauer, keine Abschreibung

Marken-, Produkt- und Vermarktungsrechte werden in der Erfolgsrechnung zulasten der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ über ihre Nutzungsdauer abgeschrieben. Technologien, die identifizierbares und separierbares erworbenes Wissen darstellen, von dem

im Forschungs-, Entwicklungs- und Produktionsprozess Gebrauch gemacht wird, werden in der Erfolgsrechnung entweder zulasten der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ oder der Position „Forschung & Entwicklung“ abgeschrieben. Eventuelle Wertminderungen werden in denselben Funktionskosten wie die Abschreibungen ausgewiesen.

Immaterielle Vermögenswerte mit Ausnahme des Markennamens Alcon und der erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgüter werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass ihr Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Bei der Prüfung einer möglichen Wertminderung wird der erzielbare Wert auf Basis des fairen Werts des immateriellen Vermögenswerts abzüglich Veräusserungskosten, ausgehend von den Mittelzuflüssen, die ein Marktteilnehmer mit diesem Vermögenswert erzielen könnte, ermittelt. Auf den Nutzungswert wird abgestellt, wenn dieser höher als der faire Wert ist. Übersteigt der Buchwert den erzielbaren Wert, wird die Differenz als Wertminderung erfasst. Für die Bemessung der Wertminderung werden die Vermögenswerte auf der niedrigsten Ebene, für die selbstständig geldflussgenerierende Einheiten identifizierbar sind, zusammengefasst. Die Schätzung der künftigen diskontierten Geldflüsse und der entsprechenden Diskontierungssätze basiert in hohem Mass auf Einschätzungen und Annahmen des Managements. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse und Werte können demnach stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den damit in Verbindung stehenden, mittels Diskontierungstechniken ermittelten Beträgen abweichen.

FINANZANLAGEN

Aktien und Anleihen werden bei Erwerb am Handelstag zum Marktwert angesetzt und anschliessend an dessen Entwicklung angepasst. Die Marktwerte börsennotierter Beteiligungen basieren auf aktuellen Börsenkursen. Für nicht börsennotierte Beteiligungen, für die es keinen oder keinen aktiven Markt gibt, werden die Marktwerte mithilfe von Bewertungsverfahren ermittelt. Diese Verfahren basieren auf dem Vergleich der Marktdaten kürzlich erfolgter ähnlicher Transaktionen, wie zum Beispiel neuer Finanzierungsrunden oder Teilverkäufe, auf vergleichbaren anderen Finanzinstrumenten, auf einer Analyse der diskontierten Geldflüsse oder auf anderen Bewertungsverfahren, die vor allem Marktdaten nutzen. Darlehen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten, die Wertberichtigungen für nicht einbringbare Beträge beinhalten, bilanziert. Wechselkursgewinne und -verluste sowie Zinserträge unter Anwendung der Effektivzinsmethode auf Darlehen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Alle übrigen Wertveränderungen werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung als Anpassung an den fairen Wert abgegrenzt und erst beim Verkauf der Finanzanlage in der Erfolgsrechnung erfasst. Wertminderungen unter die Anschaffungskosten werden sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

Novartis bilanziert Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Gesellschaften, an deren stimmberechtigten Aktien

Novartis einen Anteil in Höhe von 20–50% hat oder über die Novartis anderweitig massgeblichen Einfluss ausüben kann) nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode).

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden immer dann einem Wertminderungstest unterzogen, wenn der aktuelle börsennotierte Aktienpreis unter den entsprechenden Buchwert pro Aktie sinkt. Für nicht notierte Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden die zuletzt öffentlich zugänglichen finanziellen Informationen herangezogen, um festzustellen, ob ein Wertminderungstest durchzuführen ist. Von assoziierten Gesellschaften gehaltene, separat identifizierbare Vermögenswerte ausser Goodwill werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald Anhaltspunkte bestehen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist. Eventuelle Wertminderungen werden zulasten der Position „Ertrag aus assoziierten Gesellschaften“ in der Erfolgsrechnung erfasst.

Liegt der konsolidierte Buchwert der Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften über dem höheren Wert aus Nutzungs- oder fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten, wird eine Wertminderung in Höhe der ermittelten Differenz als Aufwand erfasst. Der Nutzungswert ist definiert als der Barwert aller künftigen Geldzuflüsse eines Vermögenswerts oder einer geldflussgenerierenden Einheit. Für Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften wird typischerweise die „Discounted Cash Flow“-Methode, die auf Novartis internen und externen Prognosen aller erwarteten künftigen Nettogeldflüsse basiert, angewendet. Als Alternative zur Berechnung des Nutzungswerts von assoziierten Gesellschaften kann auch die „Discounted Dividend“-Methode angewendet werden. Bei dieser Methode wird der Wert aller künftigen Dividenden zuzüglich des Restwerts unter Abzug der Veräusserungskosten der Beteiligung ermittelt. Die Geldzuflüsse, welche die mit der Beteiligung verbundenen Risiken und Unsicherheiten widerspiegeln, werden anschliessend unter Anwendung eines angemessenen Diskontierungssatzes auf ihren Barwert abgezinst.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND SICHERUNGSGESCHÄFTE

Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zum Marktwert angesetzt und am Ende der jeweils folgenden Perioden an dessen aktuelle Entwicklung angepasst.

Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass sich die Wertveränderungen der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgleichen. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung einige strikte Bedingungen erfüllen, die sich auf die Dokumentation, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung beziehen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezi-

fischen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten bzw. festen Verpflichtungen und erwarteten künftigen Transaktionen. Der Konzern dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, ob die zur Absicherung verwendeten Derivate die Veränderung des fairen Werts bzw. der Geldflüsse der gesicherten Position in hohem Mass ausgleichen. Bei Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert, entweder als (a) Absicherung des fairen Werts eines erfassten Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als (b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer erwarteten künftigen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als (c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Konzerngesellschaft definiert.

Wertveränderungen von Derivaten, die der Absicherung des fairen Werts einer Bilanzposition dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden zusammen mit der Veränderung des fairen Werts des der Absicherung zugrunde liegenden Vermögenswerts oder der Verbindlichkeit in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Gewinne und Verluste aus Absicherungsinstrumenten, die dem effektiven Teil der Marktwertveränderung von Derivaten zur Absicherung von Zahlungsströmen zuzuordnen sind, werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Die dem ineffektiven Teil zuzurechnenden Gewinne oder Verluste werden sofort erfolgswirksam erfasst. Zur Beurteilung, ob die Auswirkungen eines abgesicherten Zahlungsstroms (cash flow hedge) in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung abgegrenzt werden können, schätzt das Management die Eintrittswahrscheinlichkeit der erwarteten künftigen Transaktion. Beträge werden nur abgegrenzt, wenn das Management davon ausgeht, dass die erwartete künftige Transaktion sehr wahrscheinlich eintritt. Wird eine erwartete künftige Transaktion oder feste Verpflichtung im Zusammenhang mit einem nicht finanziellen Vermögenswert oder einer nicht finanziellen Verbindlichkeit abgesichert, werden die vor dem Bilanzansatz in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung ausgewiesenen Gewinne oder Verluste bei der Erstbewertung der entsprechenden Position berücksichtigt. Anderenfalls werden die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung ausgewiesenen Beträge in diejenigen Berichtsperioden in der konsolidierten Erfolgsrechnung übertragen und als Ertrag oder Aufwand ausgewiesen, in denen die erwartete künftige Transaktion die konsolidierte Erfolgsrechnung beeinflusst.

Absicherungen von Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften werden ähnlich wie Absicherungen von Zahlungsströmen aus einer erwarteten künftigen Transaktion oder festen Verpflichtung bilanziert. Alle Gewinne oder Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen werden in den kumulierten Währungsumrechnungsdifferenzen in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Währungsgewinne und -verluste, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumuliert wurden, werden bei der vollständigen oder teilweisen Liquidation oder beim Verkauf ausländischer Gesellschaften in der konsolidierten Erfolgsrechnung berücksichtigt.

Bestimmte derivative Finanzinstrumente, die wirtschaftlich und im Rahmen der Konzernstrategie wirksame Absicherungen darstellen, er-

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

füllen die Bedingungen zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht. Änderungen des Marktwerts der derivativen Finanzinstrumente, die nicht zur Bilanzierung als Instrumente zur Absicherung von Zahlungsströmen aus erwarteten künftigen Transaktionen oder festen Verpflichtungen qualifizieren, werden sofort im Finanzergebnis der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen.

Wenn ein zu Absicherungszwecken gehaltenes derivatives Finanzinstrument verfällt oder verkauft wird oder die an Absicherungsgeschäfte gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die zu diesem Zeitpunkt kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung und werden erst in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst, wenn die erwartete künftige Transaktion oder feste Verpflichtung erfolgswirksam wird. Wenn jedoch das Eintreten einer erwarteten künftigen Transaktion oder einer festen Verpflichtung nicht mehr erwartet wird, werden die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumulierten Gewinne oder Verluste sofort in die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragen.

VORRÄTE

Zugekaufte Produkte werden zu Anschaffungskosten, die selbst hergestellten Produkte zu Herstellungskosten inklusive entsprechender Produktionsgemeinkosten bewertet. Die Bewertung der Vorräte in der konsolidierten Bilanz bzw. die Belastung der „Herstellungskosten der verkauften Produkte“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfolgt zu historischen Kosten gemäss FIFO-Prinzip („First-in first-out“-Prinzip). Bei schwer verkäuflichen Vorräten und bei Vorräten mit tieferen Marktpreisen werden Wertberichtigungen vorgenommen. Wenn absehbar ist, dass die abgeschriebenen Vorräte wieder genutzt werden können, wird die Wertberichtigung durch Zuschreibung des Vorratsvermögens bis zum tieferen Wert aus Nettoveräußerungswert oder historischen Anschaffungskosten aufgelöst. Für Vorräte, die vor einer behördlichen Zulassung produziert wurden, wird eine Wertberichtigung vorgenommen, die nach der behördlichen Zulassung aufgelöst wird. Unverkäufliche Vorräte werden vollständig abgeschrieben.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden zum fairen Wert erfasst, d. h. zu den fakturierten Beträgen abzüglich Wertberichtigungen für veranschlagte Mindereinnahmen wie z. B. Rabatte, Rückvergütungen und Skonti. Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem erfassten Wert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Der entsprechende erwartete Verlust wird in der Position „Marketing & Verkauf“ der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Sobald eine Forderung uneinbringlich wird, erfolgt deren Abschreibung zulasten der Wertberichtigungen.

FLÜSSIGE MITTEL

Die flüssigen Mittel umfassen Geld und geldnahe Mittel mit originären Laufzeiten von drei Monaten oder weniger, die jederzeit in einen

bekanntem Geldbetrag umgewandelt werden können. Kontokorrentkredite werden in den Bank- und anderen Finanzverbindlichkeiten innerhalb der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten in der konsolidierten Bilanz ausgewiesen.

WERTSCHRIFTEN

Wertschriften umfassen Aktien und Anleihen, die vornehmlich in liquiden Märkten gehandelt werden. Novartis hat alle Wertschriften als zur Veräußerung verfügbar klassifiziert, da sie nicht erworben wurden, um Gewinne aus kurzfristigen Preisschwankungen zu erzielen. Alle Käufe und Verkäufe von Wertschriften werden am Handelstag, d. h. dem Tag, an dem der Konzern die Verpflichtung zum Kauf oder Verkauf des Vermögenswerts eingegangen ist, erfasst. Der erstmalige Ansatz von Wertschriften in der Bilanz erfolgt zum Marktwert, zu dem sie im Anschluss auch immer wieder bewertet werden. Wechselkursgewinne und -verluste sowie Zinserträge unter Anwendung der Effektivzinsmethode auf Anleihen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Die übrigen Marktwertanpassungen nicht abgesicherter Wertschriften werden in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung abgegrenzt und erst erfolgswirksam, wenn der Vermögenswert verkauft wird oder eine dauerhafte Wertminderung eingetreten ist. Im Rahmen der Bilanzierung als Absicherungsgeschäft wird die Veränderung des Marktwerts von wirksam abgesicherten Wertschriften in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen und gleicht den Gewinn oder Verlust aus dem der Absicherung dienenden Derivat aus.

Nicht realisierte Verluste dauerhaft im Wert geminderter Wertschriften werden als Aufwand in der Position „Finanzertrag“ in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Wertschriften werden auf dauerhafte Wertminderung hin überprüft, wenn deren Marktwert am Bilanzstichtag niedriger als die Anschaffungskosten abzüglich vorheriger Wertminderungen ist.

RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN

Die betreffenden Wertschriften werden in der Position „Wertschriften“ ausgewiesen. Die Rückkaufvereinbarungen für die verkauften und wieder zurückzukaufenden Wertschriften werden brutto erfasst und in den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Aufwand und Ertrag werden netto im Zinsertrag erfasst.

STEUERN

Die Ertragssteuern werden in derselben Periode wie die Erlöse und Aufwendungen, auf die sie sich beziehen, erfasst. Latente Steuern werden gemäss der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode gebildet. Dementsprechend erfolgt die Berechnung auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften oder assoziierten Gesellschaften, bei denen die Aufhebung der Differenz zeitlich gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass diese in ab-

sehbarer Zukunft nicht erfolgen wird. Darüber hinaus werden, insofern keine Ausschüttungen von Gewinnen vorgesehen sind, Quellensteuern und andere Steuern auf mögliche spätere Ausschüttungen nicht berücksichtigt, da die Gewinne in der Regel reinvestiert werden. Latente Steueransprüche bzw. -schulden des Konzerns, berechnet auf Basis der zum Zeitpunkt der Besteuerung erwarteten anwendbaren lokalen Steuersätze, sind im Anlagevermögen bzw. in den langfristigen Verbindlichkeiten der Konzernrechnung enthalten. Deren Veränderung im Verlauf des Jahres wird in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst oder, sofern sie sich auf eine Position bezieht, die in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung enthalten ist, in dieser ausgewiesen. Latente Steueransprüche auf steuerliche Verluste einer Konzerngesellschaft werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem künftige Gewinne wahrscheinlich sind, gegen die diese Verluste in absehbarer Zukunft genutzt werden können.

Die Schätzungen der Höhe laufender und latenter Steueransprüche bzw. -schulden, einschliesslich eventueller Beträge im Zusammenhang mit unsicheren Steuerpositionen, beruhen auf den derzeit bekannten Tatsachen und Umständen. Die Steuererklärungen basieren auf Auslegungen der Steuergesetze und -verordnungen und enthalten geschätzte Beträge, die auf derartigen Beurteilungen und Auslegungen beruhen. Die Steuererklärungen werden durch die zuständigen Steuerbehörden überprüft. Im Rahmen der daraus resultierenden Steuerveranlagung können die zuständigen Steuerbehörden zusätzliche Steuer-, Zins- oder Strafzahlungen fordern. Die geschätzten Steuerpositionen unterliegen inhärenten Unsicherheiten.

PENSIONSPLÄNE, GESUNDHEITSVORSORGE FÜR PENSIONIERTE MITARBEITENDE UND ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Die Verpflichtungen aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen werden jährlich durch unabhängige Versicherungsexperten nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien (projected unit credit method) ermittelt. Sie entsprechen dem Barwert der zu erwartenden künftigen Zahlungen, die zur Begleichung der Verpflichtungen aus Dienstzeiten von Mitarbeitenden im laufenden Zeitraum und in früheren Zeiträumen erforderlich sind. Der Dienstzeitaufwand für diese Vorsorgepläne wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen. Die erwarteten Erträge aus Vermögen und der Zinsaufwand werden dagegen als „Übrige Erträge“ bzw. „Übrige Aufwendungen“ gebucht. Das Planvermögen wird zum fairen Wert erfasst. Aus Änderungen der Pensionspläne resultierender verfallbarer nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird über den Zeitraum bis zu dessen Unverfallbarkeit im Ergebnis erfasst. Unverfallbarer nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand, einschliesslich der Beträge, die sich auf im Ruhestand befindliche Mitarbeitende beziehen, wird sofort in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst. Gewinne oder Verluste, die im Zusammenhang mit Plankürzungen oder -abgeltungen entstehen,

werden sofort erfolgswirksam berücksichtigt. Nettovermögen in der Konzernbilanz sind in ihrer Höhe auf den Barwert des künftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen aus dem Plan oder erwarteten Senkungen künftiger Beitragszahlungen beschränkt.

Der Einfluss von Änderungen in den versicherungsmathematischen Annahmen und von erfahrungsbedingten Anpassungen auf den Wert von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten aus leistungsorientierten Plänen wird sofort in der konsolidierten Bilanz erfasst. Dies führt zu einer entsprechenden Bewegung in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung.

PLÄNE FÜR DIE GESUNDHEITSVORSORGE VON PENSIONIERTEN MITARBEITENDEN

Gewisse Konzerngesellschaften übernehmen Kosten der medizinischen Versorgung für einige ihrer pensionierten Mitarbeitenden und berechtigten Familienangehörigen. Die Kosten dieser Leistungen werden versicherungsmathematisch bestimmt und über die Dienstzeit der einzelnen Mitarbeitenden verteilt. Der Dienstzeitaufwand wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen. Die erwarteten Erträge aus Vermögen und der Zinsaufwand werden dagegen als „Übrige Erträge“ bzw. „Übrige Aufwendungen“ gebucht. Die Verpflichtung ist in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER

Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten zu einem späteren Zeitpunkt anfallende Vergütungen, welche die Konzerngesellschaften in einigen Ländern gewähren. Die Kosten für diese Leistungen werden periodisch zulasten des Personalaufwands in der jeweiligen Funktion des Mitarbeitenden abgegrenzt. Die entsprechenden Verpflichtungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG

Der Marktwert der Aktien, gesperrten Aktien, gesperrten Aktieneinheiten (RSU) und American Depositary Shares (ADS) von Novartis, der RSU von Alcon sowie der Marktwert entsprechender Novartis und Alcon Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam über die jeweilige Sperrfrist bzw. den jeweiligen Erdienungszeitraum erfasst, wobei zur Angleichung der erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand erfasst, der auf die entsprechenden Funktionskosten aufgeteilt wird. Der Marktwert einer Option am Gewährungstag wird mithilfe einer Methode zur Optionspreisbewertung berechnet. Die Aktien, gesperrten Aktien, RSU und ADS von Novartis sowie die RSU von Alcon werden zu ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

ERFASSUNG DER UMSÄTZE

Der Umsatz wird erfasst, sobald überzeugende Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass eine Verkaufsvereinbarung besteht, dass die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen, dass der Preis festgelegt oder festlegbar ist und dass die Einbringung des Verkaufspreises relativ sicher ist. Ist eine Abnahmeerklärung des Kunden vertraglich vereinbart, was insbesondere bei Verträgen mit Regierungsstellen der Fall ist, wird der Umsatz nach Realisierung der vereinbarten Abnahmekriterien ausgewiesen. Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Regierungsbehörden, Grosshändler, Apotheken, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der diesbezüglichen Umsatzerfassung oder Anreizgewährung als Reduktion des Umsatzes erfasst. Sie werden anhand von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen errechnet. Rückstellungen für Vergütungen an Träger der Gesundheitsvorsorge auf Basis von Leistungsvereinbarungen („Pay for Performance“) werden zum Zeitpunkt der Erfassung des entsprechenden Umsatzes als Umsatzreduktion erfasst. Die Rückstellungen berechnen sich auf Basis historischer Daten und klinischer Studien des entsprechenden Produkts sowie spezifischer Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Wenn auf Basis historischer und klinischer Daten keine zuverlässige Schätzung möglich ist, werden die Umsätze so lange abgegrenzt, bis diesbezügliche Daten verfügbar sind.

Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer umgehenden Zahlung zu veranlassen; sie werden als Umsatzminderung dargestellt. Rückvergütungen auf vom Grosshändler gehaltene Vorräte bei Herabsetzung des Rechnungs- oder vertraglichen Preises werden den Kunden auf Basis der bestehenden Lagerbestände der Grosshändler zum Zeitpunkt der Herabsetzung gewährt oder, wenn die Preissenkung absehbar ist, zum Zeitpunkt des Verkaufs. In Fällen, in denen Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat oder auf andere Art und Weise eine verlässliche Schätzung der erwarteten Retouren vornehmen kann, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Deren Ermittlung basiert auf dem erwarteten Retourenanteil, der auf Basis von Erfahrungswerten und unter Berücksichtigung anderer relevanter Faktoren bestimmt und auf die aktuellen Verkaufsvolumen angewendet wird. Darüber hinaus wird das Verhältnis zwischen in der Vergangenheit zu vernichtenden Retouren und den Produkten, die wieder ins Lager und damit den Verkauf gelangen, berücksichtigt. Beim Versand von Produkten auf der Basis „Weiterverkauf oder Rückgabe“ wird der Umsatz – sofern keine ausreichenden Erfahrungen zur Schätzung der Retouren vorliegen – nur bei nachgewiesenem Verbrauch oder nach Erlöschen des Rückgaberechts erfasst. Die Rückstellung für Erlösminderungen wird gemäss der tatsächlichen Gewährung von Rabatten, Preisnachlässen und Retouren auf den aktuellen Wert angepasst.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Interne Forschungs- und Entwicklungskosten werden in der Periode, in der sie anfallen, vollumfänglich der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern aktiviert interne Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken so lange nicht als immaterielle Vermögenswerte, bis eine Aufsichtsbehörde in einem relevanten wichtigen Markt wie den USA, der EU, der Schweiz oder Japan die Marktzulassung erteilt.

Zahlungen an Dritte für im Rahmen eines Untervertrags – z. B. an Auftragsforschungs- und -entwicklungsorganisationen – weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, die das geistige Eigentum von Novartis nicht erhöhen, werden als interner Forschungs- und Entwicklungsaufwand in der Periode, in der sie anfallen, im Aufwand erfasst. Solche Zahlungen werden nur aktiviert, wenn sie die Ansatzkriterien für eine Bilanzierung als selbst geschaffener immaterieller Vermögenswert erfüllen. Dies ist meist dann der Fall, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung erteilt hat.

Zahlungen an Dritte für die Einlizenzierung oder den Erwerb von Rechten an geistigem Eigentum, Wirkstoffen und Produkten (erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter), einschliesslich zu Beginn zu leistender Anzahlungen und im weiteren Verlauf zu entrichtender Meilensteinzahlungen, werden aktiviert, ebenso wie Zahlungen für andere Vermögenswerte, wie z. B. Technologien für den Einsatz im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Werden an das Urheberunternehmen weitere Zahlungen geleistet, damit dieses die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten fortsetzt, wird der Gegenstand der Zahlungen einer Bewertung unterzogen. Solche zusätzlichen Zahlungen werden als Aufwand verbucht, wenn sie als Entgelt für im Rahmen eines Untervertrags weitervergebene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erachtet werden, die zu keinem Transfer von weiteren geistigen Eigentumsrechten an Novartis führen. Dagegen werden derartige zusätzliche Zahlungen aktiviert, wenn sie als Entgelt für den Transfer weiterer – auf Risiko des Urheberunternehmens entwickelter – geistiger Eigentumsrechte an Novartis erachtet werden. Im weiteren Verlauf anfallende interne Forschungs- und Entwicklungskosten im Zusammenhang mit erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern und anderen Vermögenswerten werden im Aufwand erfasst, da die technische Durchführbarkeit der internen Forschungs- und Entwicklungsprojekte erst bewiesen werden kann, wenn eine Aufsichtsbehörde in einem wichtigen Markt die Marktzulassung für ein entsprechendes Produkt erteilt.

Kosten für nach der Zulassung durchgeführte Studien, die erfolgen, um die Registrierung eines Produkts aufrechtzuerhalten, werden erfolgswirksam in der Position „Marketing & Verkauf“ erfasst. Erfolgt eine Zulassung 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 als Aufwand erfasst, in dem das Produkt den Erwartungen zufolge Umsätze erzielen wird. Daher werden die Kosten aller Aktivitäten, die für die Aufrechterhaltung einer bedingt oder bedingungslos erteilten Zulassung erforderlich sind, als Aufwand verbucht.

Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden abgeschrieben, sobald das betreffende Projekt ausgereift und die behördliche Zulassung für eine Produkteinführung erteilt ist. Erworbene Technologien, die in den immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen sind, werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

Laborgebäude und -einrichtungen, die in den Sachanlagen enthalten sind, werden über ihre geschätzte Nutzungsdauer erfolgswirksam abgeschrieben.

STAATLICHE ZUWENDUNGEN

Staatliche Zuwendungen werden zu ihrem fairen Wert bilanziert, wenn hinreichend sicher ist, dass die Mittel eingehen werden und der Konzern alle daran geknüpften Bedingungen erfüllen wird.

Staatliche Zuwendungen werden zeitlich abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam erfasst, in der die subventionierten Kosten anfallen.

Staatliche Zuwendungen im Zusammenhang mit Sachanlagen werden vom Buchwert der Vermögenswerte abgezogen und wirken sich linear über die erwartete Lebensdauer der betreffenden Vermögenswerte in der konsolidierten Erfolgsrechnung aus.

Staatliche, sich in der Erfolgsrechnung niederschlagende Zuwendungen werden als Reduktion des entsprechenden Aufwands erfasst.

RÜCKSTELLUNGEN

Novartis bildet eine Rückstellung, sobald es als wahrscheinlich gilt, dass eine Verpflichtung eingetreten ist und der Betrag zuverlässig geschätzt werden kann. Diese Rückstellung wird periodisch angepasst, sobald sich die Beurteilung verändert oder zusätzliche Informationen vorliegen.

In den Kosten sind weder Forderungen gegenüber Versicherungen noch sonstige Regressansprüche berücksichtigt, da Novartis derartige Ansprüche erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine verlässliche Schätzung des Betrags möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist.

PRODUKTHAFTUNG

Rückstellungen werden für bestehende Produkthaftungsverpflichtungen gebildet, die aus in der Vergangenheit getätigten Verkäufen entstehen. Sie beinhalten die entsprechenden Rechtsberatungskosten sowie andere Gebühren und Aufwendungen. Der entsprechende Betrag wird versicherungsmathematisch unter Berücksichtigung bestimmter Faktoren, wie Erfahrungswerte, Anzahl und Höhe der gemeldeten Schadensfälle und Schätzungen bezüglich der entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Schadensfälle, ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine verlässliche Schätzung vorgenommen werden kann.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RECHTSFÄLLE

Rückstellungen werden für erwartete Kosten für die Beilegung von Rechtsfällen gebildet, sofern eine verlässliche Schätzung des wahrscheinlichen Ausgangs von Rechtsfällen oder sonstigen Streitigkeiten, in die der Konzern verwickelt ist, möglich ist. Ausserdem werden Rückstellungen für Rechtskosten und andere Gebühren bzw. sonstige Aufwendungen gebildet, die aus Ansprüchen im Zusammenhang mit rechtlichen oder sonstigen Streitigkeiten des Konzerns erwachsen.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Im Bereich Umweltschutz ist Novartis mit verschiedenen Forderungen konfrontiert, die sich aus der Geschäftstätigkeit früherer Jahre ergeben haben, namentlich für die Sanierung von Altlasten. Rückstellungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine zuverlässige Schätzung der Kosten möglich ist. Die Ermittlung der entsprechenden Rückstellung erfolgt zum Nettobarwert der zu erwartenden Geldabflüsse einschliesslich der veranschlagten Inflationsrate. Der verwendete Diskontierungssatz basiert auf den Markttrenditen hochwertiger Unternehmensanleihen. Die Aufzinsung der Rückstellungen und der Effekt von Änderungen der Diskontierungssätze werden als Zinsaufwand erfasst.

BEDINGTE GEGENLEISTUNGEN BEI UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSEN

Ab dem 1. Januar 2010 werden bedingte Gegenleistungen, die früheren Anteilseignern als Teil der im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses vereinbarten Kaufpreiszahlungen für Vermögenswerte möglicherweise zustehen (z. B. in Form von Meilensteinzahlungen bei Erreichung bestimmter Entwicklungsstadien oder Verkaufsziele, aber auch Lizenzgebühren), zum Zeitpunkt des Erwerbs als Verbindlichkeit zu ihrem fairen Wert bilanziert. Veränderungen im Betrag der Verbindlichkeit in den Folgeperioden werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst.

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

RESTRUKTURIERUNGSaufwand

Der Restrukturierungsaufwand wird dem operativen Ergebnis der Periode belastet, in der die Unternehmensleitung eine Restrukturierungsmassnahme beschlossen und bei den Betroffenen eine entsprechende gerechtfertigte Erwartung bezüglich der Umsetzung der Massnahme ausgelöst hat, deren Höhe zuverlässig geschätzt werden kann. Der Konzern erfasst die Kosten für die Beendigung von Arbeitsverhältnissen, wenn er nachweislich verpflichtet ist, entweder das Arbeitsverhältnis von Mitarbeitenden gemäss einem detaillierten formellen Plan ohne Möglichkeit des Widerrufs zu beenden oder wenn er Leistungen zur Förderung des freiwilligen Ausscheidens in Aussicht gestellt hat.

Die Bildung und die Auflösung entsprechender Restrukturierungsrückstellungen werden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter den „Übrigen Aufwendungen“ bzw. „Übrigen Erträgen“ ausgewiesen.

DIVIDENDEN

Dividenden werden in der Konzernrechnung in der Periode ausgewiesen, in der sie durch die Generalversammlung der Aktionäre beschlossen werden.

EIGENE AKTIEN

Eigene Aktien werden vom konsolidierten Aktienkapital zu ihrem Nominalwert von CHF 0,50 pro Aktie in Abzug gebracht. Die Differenz zwischen dem Nominalwert und dem Kauf- oder Verkaufspreis wird in den konsolidierten Gewinnrücklagen ausgewiesen.

OPERATIVE SEGMENTE

Bericht über die operativen Segmente wird entsprechend der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger des Unternehmens (Chief Operating Decision Maker) erstattet. Als Hauptentscheidungsträger des Unternehmens, der für die Verteilung der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung der operativen Segmente verantwortlich ist, wurde die Geschäftsleitung bestimmt.

STAND DER ÜBERNAHME VON WICHTIGEN NEUEN ODER GEÄNDERTEN IFRS-STANDARDS ODER -INTERPRETATIONEN

Abschnitte von IFRS 9 „*Finanzinstrumente: Klassifizierung und Bewertung*“ und „*Finanzanlagen*“ wurden 2009 herausgegeben, müssen aber erst ab 1. Januar 2013 angewendet werden. Eine frühere Anwendung ist jedoch erlaubt. Dieser Standard wird die Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten und Absicherungsanforderungen sowie die Erfassung bestimmter Wertveränderungen in der Konzernrechnung erheblich verändern. Derzeit untersucht Novartis die Auswirkungen, die dieser Standard auf die Konzernrechnung haben wird.

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN, UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE UND DESINVESTITIONEN

In den Jahren 2010 und 2009 wurden die im Folgenden beschriebenen Akquisitionen, Desinvestitionen, Unternehmenszusammenschlüsse und anderen wesentlichen Transaktionen durchgeführt. Weitere Einzelheiten zu den Auswirkungen dieser Transaktionen auf die Konzernrechnung können den Erläuterungen 3 und 24 entnommen werden.

AKQUISITIONEN 2010

Corporate – Alcon, Inc.

Ihren 25%igen Anteil an Alcon erwarb Novartis von Nestlé im Juli 2008 für USD 10,4 Milliarden bzw. USD 143 pro Aktie. Am 25. August 2010 schloss Novartis die Übernahme des 52%igen Anteils an Alcon für rund USD 28,3 Milliarden bzw. USD 180 pro Aktie ab. Damit erhöhte sich der Anteil an Alcon auf eine 77%ige Mehrheitsbeteiligung.

Der Gesamtkaufpreis von USD 38,7 Milliarden beinhaltete bestimmte Anpassungen für Dividenden und Zinsen bis zum Abschlussdatum der Transaktion am 25. August 2010. Als Finanzierungsquellen für die 77%ige Mehrheitsbeteiligung, einschliesslich des Mitte 2008 erworbenen anfänglichen 25%igen Anteils, dienten USD 17,0 Milliarden verfügbarer Liquiditätsreserven und USD 13,5 Milliarden aus der Begebung von Anleihen (2008, 2009 und im März 2010). Weitere Mittel beschaffte sich Novartis im Verlauf des Berichtsjahres über ihr Commercial-Paper-Programm, das sowohl für allgemeine Unternehmenszwecke des Konzerns als auch für konzerninterne Finanzierungszwecke in Verbindung mit der Akquisition des 52%igen Anteils an Alcon eingesetzt wurde.

In der nachfolgenden Zusammenfassung sind die finanziellen Auswirkungen der Konsolidierung von Alcon ab dem 25. August dargestellt:

	Mrd. USD	Mrd. USD
Kaufpreis der anfänglichen 25%igen Beteiligung an Alcon		10,4
Kaufpreis der zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon		28,3
Total Kaufpreis		38,7
Anpassungen nach der Kapitalzurechnungsmethode seit Erwerb der anfänglichen 25%igen Beteiligung		– 0,4
Gewinn aus der Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung		0,4
Wert der Beteiligung zum Zeitpunkt des Übergangs der Mehrheitsbeteiligung		38,7
Von Alcon ausgewiesene Nettovermögenswerte (ohne Goodwill, aber inklusive US GAAP/IFRS Differenzen)	5,9	
Geschätzte Anpassungen an den fairen Wert		
– Sachanlagen		0,1
– immaterielle Vermögenswerte		24,5
– Vorräte		0,5
– übrige Verbindlichkeiten		– 0,1
– latente Steuerschulden		– 3,8
Fairer Wert des erworbenen Nettovermögens		27,1
Abzüglich des den 23% nicht beherrschenden Anteilen zuzuordnenden Werts		– 6,3
Verbleibender Goodwill		17,9

Der faire Wert des identifizierbaren Nettovermögens ist mit Ausnahme von Angelegenheiten, die nach Erlangung der 100%igen Beteiligung entstehen könnten, endgültig. Der verbleibende zuzuordnende Goodwill repräsentiert eine Reihe von Faktoren wie die zukünftige Wachstumsplattform und die zu erzielenden Synergien. Der Goodwill ist voraussichtlich nicht steuerlich abzugsfähig. Die aufgrund aufsichtsrechtlicher Entscheidungen erforderlichen Desinvestitionen sollen voraussichtlich im ersten Quartal 2011 vorgenommen werden und variieren von Markt zu Markt. Im Jahr 2010 verzeichneten die zu veräussernden Einheiten Umsätze von rund USD 100 Millionen.

In Bezug auf schrittweise erfolgende Unternehmenszusammenschlüsse schreibt IFRS vor, dass Anteile, die ein erwerbendes Unternehmen bereits an einem neu erworbenen Unternehmen gehalten hat, zum Zeitpunkt der Akquisition über die konsolidierte Erfolgsrechnung zum fairen Wert neu bewertet werden. Die 2008 zwischen Novartis und Nestlé geschlossene Vereinbarung sah für die insgesamt rund 77%ige Beteiligung von Nestlé an Alcon einen Durchschnittspreis von USD 168 pro Aktie vor. Dieser setzt sich wie folgt zusammen: USD 143 pro Aktie für die 2008 von Novartis erworbene anfängliche 25%ige Beteiligung sowie maximal USD 181 pro Aktie für die verbleibenden 52%, was eine Prämie für den Übergang der Mehrheitsbeteiligung mit einschliesst.

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN, UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE UND DESINVESTITIONEN (FORTSETZUNG)

Novartis hat den fairen Wert der 2008 anfänglich von Nestlé erworbenen nicht beherrschenden 25%igen Beteiligung an Alcon wie folgt neu bewertet:

	Mio. USD
Fairer Wert der von Nestlé erworbenen ungefähr 77%igen Beteiligung an Alcon, die mit USD 168 pro Aktie bewertet wird	38 663
Für den Erwerb der ungefähr 52%igen Beteiligung an Alcon am 25. August 2010 entrichteter Betrag (inklusive Prämie für den Erwerb der Mehrheitsbeteiligung)	-28 343
Geschätzter fairer Wert der anfänglichen ungefähr 25%igen Beteiligung an Alcon per 25. August 2010	10 320
Buchwert der 25%igen Alcon Beteiligung am 25. August 2010	-9 942
Betrag, um den der faire Wert den Buchwert übersteigt	378
Umbuchung der vom 7. Juli 2008 bis 25. August 2010 in der Gesamtergebnisrechnung kumulierten Verluste	-43
Am 25. August 2010 erfasster Gewinn aus der Bewertung der anfänglichen ungefähr 25%igen Beteiligung an Alcon zu ihrem fairen Wert	335

Novartis ermittelte einen fairen Wert von rund USD 38,7 Milliarden für die derzeit von Novartis an Alcon gehaltene Gesamtbeteiligung, dem ein Preis von USD 168 pro Alcon Aktie zugrunde liegt. Dies entspricht dem Wert pro Aktie des vorgeschlagenen Erwerbs der verbleibenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon sowie dem ungefähren Durchschnittspreis pro Aktie, den Novartis für die von Nestlé erworbene Gesamtbeteiligung zahlt.

Am 15. Dezember gab Novartis den Abschluss einer endgültigen Vereinbarung bekannt, welche die Fusion von Alcon mit Novartis für Novartis Aktien und einen bedingten Geldbetrag (Contingent Value Amount, CVA) vorsieht. Der Vereinbarung zufolge umfasst die für die Fusion zu zahlende Gegenleistung bis zu 2,8 Novartis Aktien und einen in bar zu zahlenden CVA, sodass insgesamt USD 168 pro Aktie entrichtet werden. Beträgt der Wert der 2,8 Novartis Aktien mehr als USD 168, wird die Anzahl der Novartis Aktien entsprechend verringert. Die gesamte im Rahmen der Fusion zu zahlende Gegenleistung für die nicht beherrschenden Anteile beträgt USD 12,9 Milliarden. Diese Summe setzt sich aus bis zu 215 Millionen Novartis Aktien und einem in bar zu zahlenden möglichen CVA zusammen.

Derzeit wird davon ausgegangen, dass die Fusion in der ersten Jahreshälfte 2011 vollzogen wird. Voraussetzung dafür ist die Genehmigung eines Registrierungsdokuments durch die US-Börsenaufsichtsbehörde, die Zustimmung von je einer Zweidrittelmehrheit der Aktionäre von Novartis und Alcon im Rahmen ihrer jeweiligen Generalversammlung sowie die Erfüllung der üblichen Abschlussbedingungen.

Der Vorschlag, im Rahmen der Fusion die verbleibenden ausstehenden nicht beherrschenden Anteile an Alcon zu erwerben, wird als separate Transaktion betrachtet, die nach der Übernahme der Mehrheitsbeteiligung an Alcon durch Novartis folgt. Diese Transaktion wird zu einer Veränderung der Beteiligung von Novartis an Alcon führen,

aber keinen Kontrollwechsel zur Folge haben. Daher wird sie gemäss IAS 27 (überarbeitet) als Eigenkapitaltransaktion erfasst. Das bedeutet, dass die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der im Rahmen der Fusion erfolgenden Akquisition der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile nicht neu bewertet werden, dass kein Goodwill entsteht und dass eine eventuelle Differenz zwischen dem Kaufpreis der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile und dem proportionalen Anteil der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile am Nettovermögen im konsolidierten Eigenkapital erfasst wird. Auf Basis der geschätzten Höchstanzahl Alcon Aktien, die zum effektiven Fusionszeitpunkt ausstehen (unter Ausschluss der von Novartis gehaltenen Alcon Aktien), erwartet Novartis somit, den Minderheitsaktionären von Alcon für ihre nicht beherrschenden Anteile im Rahmen der Fusion eine Gegenleistung von insgesamt rund USD 12,9 Milliarden zu zahlen. Die Differenz zwischen dem Wert der Fusion und dem Wert der für Alcon im Eigenkapital erfassten nicht beherrschenden Anteile wird zu einer Verringerung des konsolidierten Eigenkapitals von Novartis führen. Diese Verringerung des konsolidierten Eigenkapitals wird ausgeglichen, indem das konsolidierte Eigenkapital um den zum effektiven Fusionszeitpunkt geltenden Marktwert der Novartis Aktien oder Novartis ADS erhöht wird, die Novartis als Teil der im Rahmen der Fusion zu zahlenden Gegenleistung ausliefert.

Seit der vollständigen Konsolidierung am 25. August 2010 trug Alcon USD 2,4 Milliarden zum Nettoumsatz und USD 323 Millionen zum operativen Ergebnis von Novartis bei. Der Nettoumsatz und das operative Ergebnis des zusammengeschlossenen Unternehmens hätten sich auf rund USD 55,4 Milliarden bzw. USD 11,6 Milliarden belaufen, hätte die Akquisition bereits am 1. Januar 2010 stattgefunden.

PHARMACEUTICALS – CORTHERA

Am 3. Februar schloss Novartis die (am 23. Dezember 2009 angekündigte) 100%ige Übernahme des in den USA ansässigen nicht börsennotierten Unternehmens Corthera Inc. für einen Gesamtkaufpreis von USD 327 Millionen ab und erlangte damit die weltweiten Rechte an Relaxin zur Behandlung akut dekompenzierten Herzversagens. Novartis übernahm damit auch die volle Verantwortung für dessen Entwicklung und Vermarktung. Dieser Kaufpreis setzt sich aus einer anfänglichen Barzahlung von USD 120 Millionen sowie bedingten Gegenleistungen in Höhe von USD 207 Millionen zusammen. Die bedingten Gegenleistungen entsprechen dem Barwert der zusätzlichen Zahlungen, die an die früheren Aktionäre von Corthera zu leisten sind, sofern bestimmte Meilensteine in der Entwicklung und Vermarktung erreicht werden. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 309 Millionen und ein Goodwill von USD 18 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

SANDOZ – ORIEL THERAPEUTICS

Am 1. Juni schloss Sandoz die 100%ige Übernahme des in den USA ansässigen nicht börsennotierten Unternehmens Oriel Therapeutics Inc. für einen Gesamtkaufpreis von USD 332 Millionen ab und erweiterte damit ihr Projektportfolio im Bereich von Medikamenten gegen Atemwegserkrankungen. Dieser Kaufpreis setzt sich aus einer anfänglichen Barzahlung von USD 74 Millionen sowie dem Wert der bedingten Gegenleistungen in Höhe von USD 258 Millionen zusammen. An die früheren Aktionäre von Oriel sind Meilensteinzahlungen zu leisten, sofern zukünftige Entwicklungsschritte, Zulassungsgenehmigungen und Markteinführungen erreicht werden, ebenso wie Lizenzgebühren. Die bedingten Gegenleistungen von insgesamt USD 258 Millionen entsprechen dem Barwert der erwarteten Meilensteinzahlungen und Lizenzgebühren. Aus der endgültigen Kaufpreisaufteilung, einschliesslich der Bewertung von bedingten Kaufpreisleistungen, ergaben sich identifizierbare Nettovermögenswerte von USD 281 Millionen und ein Goodwill von USD 51 Millionen. Seit dem Datum der Übernahme hatte die Transaktion keinen wesentlichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung.

AKQUISITIONEN 2009

Sandoz – EBEWE Pharma

Am 20. Mai gab Novartis eine definitive Vereinbarung zum 100%igen Erwerb des Spezialgeschäfts injizierbarer Generika von EBEWE Pharma für EUR 925 Millionen (USD 1,3 Milliarden) in bar bekannt. Dieser Betrag war um jegliche zum Zeitpunkt des Abschlusses übernommene Barbeiträge oder Finanzverbindlichkeiten zu bereinigen. Die Transaktion wurde am 22. September 2009 abgeschlossen. Die erste Zahlung in Höhe von EUR 600 Millionen (USD 0,9 Milliarden) wurde 2009 entrichtet. Der Restbetrag wurde 2010 bezahlt. Basierend auf der endgültigen Kaufpreisaufteilung beliefen sich die identifizierbaren Nettovermögenswerte von EBEWE auf USD 0,7 Milliarden, was einen Goodwill von USD 0,5 Milliarden ergab. Die operativen Ergebnisse aus dieser Akquisition, die im Jahr 2009 nicht wesentlich waren, wurden vom Tag des Abschlusses der Akquisition an erfasst.

Vaccines and Diagnostics – Zhejiang Tianyuan

Am 4. November gab Novartis eine definitive Vereinbarung zur Übernahme einer 85%igen Beteiligung am chinesischen Impfstoffunternehmen Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical Co., Ltd. bekannt. Die Bedingungen der Vereinbarung sehen für die Übernahme einer 85%igen Mehrheitsbeteiligung durch Novartis einen Kaufpreis von etwa USD 125 Millionen in bar vor. Der Abschluss der Transaktion wird für 2011 erwartet und ist noch von verschiedenen Bedingungen abhängig, unter anderem der Zustimmung der chinesischen Regierung und Aufsichtsbehörden.

ANDERE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2010

Corporate – Emission einer US-Dollar-Anleihe

Am 9. März platzierte Novartis im Rahmen eines 2008 bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten Shelf Registration Statement eine Anleihe im Umfang von insgesamt USD 5,0 Milliarden. Die Emission verteilt sich auf drei Tranchen, die von der US-Konzerngesellschaft Novartis Capital Corp. begeben wurden: eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit dreijähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 1,9%, eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit fünfjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 2,9% sowie eine Tranche in Höhe von USD 1,0 Milliarde mit zehnjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 4,4%. Alle drei Tranchen werden uneingeschränkt von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Reglementsänderung der Pensionskasse in der Schweiz

Am 23. April hat der Stiftungsrat der Novartis Pensionskasse in der Schweiz beschlossen, die Bedingungen und versicherten Leistungen des bisherigen Vorsorgeplans in der Schweiz per 1. Januar 2011 zu ändern. Laufende Renten sowie Versicherte, die vor dem 1. Januar 1956 geboren wurden, sind von diesen Änderungen nicht betroffen. Nach der bisherigen Regelung waren die Altersleistungen vorrangig mit dem Lohnniveau in den Jahren vor der Pensionierung verknüpft, während sie nach der neuen Regelung zum Teil auch von der Höhe der Beiträge abhängen, die Versicherte während ihrer aktiven Dienstzeit bis zur Pensionierung geleistet haben. Dies hat im zweiten Quartal 2010 zu Veränderungen der Beträge geführt, die im konsolidierten Zwischenabschluss nach IFRS für die Schweizer Pensionskasse zu erfassen waren.

Im Rahmen dieses Planwechsels wird Novartis mit Unterstützung der Schweizer Pensionskasse Übergangszahlungen leisten, deren Höhe in Abhängigkeit vom Lebensalter und der Dienstzeit der Versicherten variiert. Über einen Zeitraum von zehn Jahren dürften dadurch zusätzliche Zahlungen von schätzungsweise bis zu rund USD 481 Millionen (CHF 453 Millionen) anfallen – abhängig davon, ob alle betroffenen gegenwärtig Versicherten über diesen Zeitraum versichert bleiben oder nicht.

Buchhalterisch führte diese Änderung des Schweizer Pensionsplans im zweiten Quartal 2010 in dem nach IFRS erstellten konsolidierten Konzernabschluss zu einem Nettogewinn aus Plankürzungen von USD 265 Millionen (CHF 283 Millionen) vor Steuern. In dieser Berechnung ist nur der diskontierte Wert der nach IFRS auf bereits geleistete Dienstjahre entfallenden Übergangszahlungen von USD 202 Millionen (CHF 219 Millionen) berücksichtigt. Übergangszahlungen in Bezug auf zukünftige Dienstjahre der betroffenen Versicherten sind dabei nicht berücksichtigt.

2. BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN, UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE UND DESINVESTITIONEN (FORTSETZUNG)

ANDERE BEDEUTENDE TRANSAKTIONEN 2009

Corporate – Emission einer US-Dollar-Anleihe

Am 5. Februar platzierte Novartis im Rahmen eines 2008 bei der Securities and Exchange Commission in den USA eingereichten Shelf Registration Statement eine Anleihe im Umfang von insgesamt USD 5,0 Milliarden. Die Emission verteilt sich auf zwei Tranchen: Eine Tranche in Höhe von USD 2,0 Milliarden mit fünfjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 4,125% wurde von der US-Konzerngesellschaft Novartis Capital Corp. begeben, während eine Tranche in Höhe von USD 3,0 Milliarden mit zehnjähriger Laufzeit und einem Zinssatz von 5,125% von der Novartis Securities Investment Ltd., Bermuda, emittiert wurde. Beide Tranchen werden uneingeschränkt von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Emission einer Euro-Anleihe

Am 2. Juni platzierte Novartis eine Euro-Anleihe im Wert von EUR 1,5 Milliarden (rund USD 2,1 Milliarden). Die Anleihe mit einem Zinssatz von 4,25% und siebenjähriger Laufzeit bis zum 15. Juni 2016 wurde im Rahmen des EUR 15 Milliarden umfassenden Euro Medium Term Note Programme von Novartis Finance S.A., Luxemburg, begeben. Sie wird von der Novartis AG garantiert.

Corporate – Novartis India Ltd.

Am 8. Juni schloss Novartis ein öffentliches Übernahmeangebot für eine zusätzliche Beteiligung an ihrer indischen Tochtergesellschaft Novartis India Ltd. ab. Damit erhöhte Novartis ihre Beteiligung von 50,9% auf 76,4%. Der Gesamtwert der Transaktion belief sich auf rund INR 3,8 Milliarden (USD 80 Millionen). Das Angebot wurde von fast allen grossen institutionellen Anlegern und quasi-institutionellen Aktionären angenommen. Aus dieser Transaktion resultierte ein Goodwill von USD 57 Millionen.

Pharmaceuticals – Idenix

Am 5. August beteiligte sich Novartis nicht an einem garantierten öffentlichen Zeichnungsangebot für Aktien von Idenix Pharmaceuticals, wodurch sich die Beteiligung des Konzerns von ursprünglich 53% vor dem Angebot auf 47% verringerte. Infolgedessen wird Idenix seit dem 1. September nicht mehr von Novartis kontrolliert und wurde entkonsolidiert. Seitdem wird Idenix nach der Kapitalzurechnungsmethode ausgewiesen. Dies hatte keine wesentlichen Auswirkungen auf die konsolidierte Erfolgsrechnung des Konzerns.

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2010 UND 2009

OPERATIVE SEGMENTE

Die vollständig im Besitz von Novartis befindlichen Geschäfte sind weltweit operativ in die vier Divisionen Pharmaceuticals, Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health sowie die Einheit Corporate unterteilt. Ausserdem besitzt Novartis nach der Übernahme einer 52%igen Mehrheitsbeteiligung an Alcon, Inc. (Alcon) eine 77%-Beteiligung an Alcon, einer unabhängigen Schweizer Gesellschaft, die an der New Yorker Börse gehandelt wird. Alcon wird als separates Segment gehandhabt. Diese Segmente basieren auf der internen Managementstruktur und werden separat geführt, weil die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, voneinander verschieden sind und sich dementsprechend die verwendeten Marketingstrategien klar unterscheiden.

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von verschreibungspflichtigen Markenarzneimitteln in den folgenden therapeutischen Bereichen: Herz-Kreislauf und Stoffwechsel, Onkologie, Neurologie und Augenheilmittel, Atemwegserkrankungen, integrierte Krankenhausversorgung sowie zusätzliche Produkte. Die Division Pharmaceuticals ist in globale Geschäftsbereiche unterteilt, die für die Entwicklung und Vermarktung der verschiedenen Produkte verantwortlich sind, sowie in eine Geschäftseinheit namens Novartis Oncology, die global für die Entwicklung und das Marketing von Onkologieprodukten zuständig ist. Da Novartis Oncology im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven, ihre Kunden, Forschung, Entwicklung und Produktion, ihren Vertrieb sowie ihr regulatorisches Umfeld über eine gemeinsame Basis mit den anderen Geschäftsbereichen der Division Pharmaceuticals verfügt, muss sie nicht als separates Segment ausgewiesen werden.

Die Division Vaccines and Diagnostics ist in zwei Tätigkeitsbereichen aktiv: Vaccines und Diagnostics. Novartis Vaccines erforscht, entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft weltweit Humanimpfstoffe. Novartis Diagnostics erforscht, entwickelt, vertreibt und verkauft Bluttests und Produkte für die Molekulardiagnostik.

Die Division 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 (nach dem im September 2009 abgeschlossenen Erwerb von EBEWE Pharma) tätig. Der Bereich Retail Generics von Sandoz befasst sich mit der Entwicklung und Herstellung sowie dem Vertrieb und Verkauf von Wirkstoffen und Darreichungsformen für Medikamente. Ausserdem stellt der Bereich bestimmte Wirkstoffe für Dritte her. Im Bereich Antiinfektiva entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenprodukte – vor allem Antibiotika – für den internen Gebrauch im Bereich Retail Generics und zum Verkauf an Dritte. Im Bereich Biopharmazeutika

entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz proteinbasierte oder auf Biotechnologie beruhende Produkte (auch als „Biosimilars“ bzw. „biologische Nachfolgeprodukte“ bekannt) und stellt für andere Unternehmen auf Vertragsbasis biotechnologische Produkte her. Im Bereich Oncology Injectables entwickelt, produziert, vertreibt und verkauft Sandoz cytotoxische Produkte für den Krankenhausmarkt.

Die Division Consumer Health umfasst die drei Geschäftseinheiten OTC (Over-the-Counter – Selbstmedikation), Animal Health und CIBA Vision, die alle drei über eigene Forschungs-, Entwicklungs-, Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten verfügen. Sie erreichen kein für den Gesamtkonzern wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC bietet frei verfügbare rezeptfreie Arzneimittel an, die Einheit Animal Health veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere und CIBA Vision Kontaktlinsen und Linsenpflegemittel.

Alcon, Inc. ist in der Augenheilkunde weltweit führend. Das seit 65 Jahren im Ophthalmologie-Sektor tätige Unternehmen erforscht, entwickelt, produziert und vermarktet Pharmazeutika, Operationsmaterial und -instrumente, Kontaktlinsenlösungen und andere Augenpflegeprodukte zur Behandlung von Erkrankungen und Störungen des Auges.

Die Umsätze zwischen den Segmenten werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Wann immer möglich befolgen der Konzern und die Segmente dieselben Rechnungslegungsgrundsätze. Derzeit ermittelt die Geschäftsleitung grundsätzlich die Leistung der Segmente und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse 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

Die Position Ertrag und Aufwand Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und die Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, die keinem Segment zugeordnet werden können, beispielsweise bestimmte Aufwendungen im Zusammenhang mit Umweltsanierungen, gemeinnützigen Aktivitäten, Spenden, Sponsorenverpflichtungen und Forschungsaktivitäten in strategischen Bereichen und in Bezug auf vernachlässigte Krankheiten. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Segmente vorgenommen. Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Corporate sind hauptsächlich liquide Mittel (flüssige Mittel, Wertschriften abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie latente und laufende Steuerschulden bzw. -ansprüche und nicht segmentspezifische Rückstellungen für Umweltsanierungen.

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2010 UND 2009 (FORTSETZUNG)

(in Mio. USD)	Pharmaceuticals		Vaccines and Diagnostics	
	2010	2009	2010	2009
Nettoumsatz mit Dritten	30 558	28 538	2 918	2 424
Umsatz mit anderen Segmenten	157	175	60	46
Nettoumsatz der Segmente	30 715	28 713	2 978	2 470
Andere Erlöse	422	377	433	390
Herstellungskosten der verkauften Produkte	- 5 361	- 4 955	- 1 551	- 1 415
Bruttoergebnis	25 776	24 135	1 860	1 445
Marketing & Verkauf	- 8 694	- 8 369	- 338	- 297
Forschung & Entwicklung	- 7 081	- 5 840	- 523	- 508
Administration & allgemeine Kosten	- 919	- 870	- 149	- 176
Übrige Erträge	687	414	35	27
Übrige Aufwendungen	- 971	- 1 078	- 273	- 119
Operatives Ergebnis	8 798	8 392	612	372
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	- 16	- 14	7	
Finanzertrag				
Zinsaufwand				
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	- 726	- 659	- 100	- 98
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 453	- 366	- 259	- 312
Wertminderungen auf Sachanlagen	4	- 4	- 14	
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten	- 894	11		- 18
Wertminderungen auf Finanzanlagen	- 41	- 37	- 98	
Erhöhung der Rückstellungen für Restrukturierungen	- 133	- 19	- 62	
Aktienbasierte Vergütungen für Novartis und Alcon Aktienpläne	- 559	- 535	- 34	- 30
Total Vermögenswerte	24 681	24 013	5 631	6 704
Total Verbindlichkeiten	- 9 469	- 9 494	- 827	- 1 121
Total Eigenkapital	15 212	14 519	4 804	5 583
Nettoschulden/(-liquidität)				
Nettobetriebsvermögen	15 212	14 519	4 804	5 583
Enthalten in Total Vermögenswerten und Total Verbindlichkeiten:				
Total Sachanlagen	8 360	7 947	1 453	1 471
Zugang von Sachanlagen ²	777	922	159	437
Total Goodwill und immaterielle Vermögenswerte	6 696	6 930	2 973	3 163
Zugang von Goodwill und immateriellen Vermögenswerten ²	414	809	9	12
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	2	19	8	2
Zugang von Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften		22		
Flüssige Mittel, Wertschriften und derivative Finanzinstrumente				
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente				
Laufende Ertragssteuern und latente Steuerschulden				

¹Alcon, Inc. wird seit dem 25. August 2010 konsolidiert.

²Die Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen sind darin nicht enthalten.

Sandoz		Consumer Health		Alcon, Inc. ¹	Corporate (inkl. Eliminationen)		Total Konzern	
2010	2009	2010	2009	2010	2010	2009	2010	2009
8 518	7 493	6 204	5 812	2 426			50 624	44 267
267	264	49	44		-533	-529		
8 785	7 757	6 253	5 856	2 426	-533	-529	50 624	44 267
16	10	65	59	3	-2		937	836
-4 854	-4 201	-2 173	-2 111	-1 082	533	503	-14 488	-12 179
3 947	3 566	4 145	3 804	1 347	-2	-26	37 073	32 924
-1 449	-1 330	-2 238	-2 054	-600	3		-13 316	-12 050
-658	-613	-359	-346	-254	-195	-162	-9 070	-7 469
-350	-385	-402	-376	-140	-521	-474	-2 481	-2 281
77	105	48	72		387	164	1 234	782
-295	-272	-41	-84	-30	-304	-371	-1 914	-1 924
1 272	1 071	1 153	1 016	323	-632	-869	11 526	9 982
3	7				810	300	804	293
							64	198
							-692	-551
							11 702	9 922
							-1 733	-1 468
							9 969	8 454
							9 794	8 400
							175	54
							103	156
-285	-276	-103	-99	-70	-79	-109	-1 363	-1 241
-293	-260	-94	-84	-32	-4	-3	-1 135	-1 025
			-5				-10	-9
-11	-6	-6	-13				-911	-26
					-19	-3	-158	-40
-66	-40						-261	-59
-23	-28	-63	-55	-22	-140	-129	-841	-777
17 002	17 685	4 480	4 508	47 553	23 971	42 595	123 318	95 505
-2 976	-2 534	-1 272	-1 340	-1 129	-37 876	-23 554	-53 549	-38 043
14 026	15 151	3 208	3 168	46 424	-13 905	19 041	69 769	57 462
					14 853	-3 461	14 853	-3 461
14 026	15 151	3 208	3 168	46 424	948	15 580	84 622	54 001
2 925	3 080	986	926	1 489	627	651	15 840	14 075
307	282	150	164	107	153	78	1 653	1 883
10 336	10 683	1 465	1 577	43 433	20	17	64 923	22 370
32	35	14	101	20	6	10	495	967
16	18			17	8 342	17 752	8 385	17 791
					23	29	23	51
					8 134	17 449	8 134	17 449
					22 987	13 988	22 987	13 988
					9 399	6 223	9 399	6 223

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2010 UND 2009 (FORTSETZUNG)

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Konzerngrössen für die Berichtsperiode, die am 31. Dezember 2010 bzw. 2009 endete:

Land	Nettoumsatz ¹				Total ausgewählter langfristiger Vermögenswerte ²				
	Mio. USD	2010	%	2009	%	2010	%	2009	%
Schweiz		584	1	604	2	14 631	17	13 204	24
USA		15 863	31	14 254	32	11 952	13	11 717	22
Deutschland		3 926	8	4 035	9	4 267	5	4 649	8
Japan		4 061	8	3 545	8	153		142	
Frankreich		2 369	5	2 355	5	317		349	1
Übrige		21 395	42	19 474	44	12 889	15	14 038	26
Total Divisionen, ohne Alcon, Inc.		48 198	95	44 267	100	44 209	50	44 099	81
Alcon, Inc.		2 426	5			44 939	50	10 137 ³	19
Konzern		50 624	100	44 267	100	89 148	100	54 236	100
Europa		18 558	37	18 362	42	27 354	31	27 635	51
Amerika		20 224	40	17 820	40	15 485	17	15 193	28
Asien/Afrika/Australasien		9 416	18	8 085	18	1 370	2	1 271	2
Total Divisionen, ohne Alcon, Inc.		48 198	95	44 267	100	44 209	50	44 099	81
Alcon, Inc.		2 426	5			44 939	50	10 137 ³	19
Konzern		50 624	100	44 267	100	89 148	100	54 236	100

¹Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

²Total Sachanlagen, Goodwill, immaterielle Vermögenswerte und Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften.

³Wert der ungefähr 25%igen Beteiligung an Alcon, Inc., die nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanziert wurde.

Auf die zwei grössten Kunden des Konzerns entfallen je etwa 8% und auf den drittgrössten etwa 7% des Nettoumsatzes. Kein anderer Kunde macht 2% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verteilen sich auf diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2010 entfielen auf sie 9%, 5% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aus.

GLIEDERUNG DES NETTOUMSATZES DER DIVISION PHARMACEUTICALS NACH THERAPIEGEBIET

Therapiegebiete

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung USD %	Veränderung kWK %
Herz-Kreislauf und Stoffwechsel				
Medikamente gegen Bluthochdruck				
<i>Diovan</i>	6 053	6 013	1	0
<i>Exforge</i>	904	671	35	35
<i>Rasilez/Tekturna</i>	438	290	51	53
Zwischentotal	7 395	6 974	6	5
<i>Galvus</i>	391	181	116	122
<i>Lotrel</i>	266	322	-17	-18
Total strategische Produkte	8 052	7 477	8	7
Etablierte Produkte (inklusive Lescol)	1 103	1 319	-16	-17
Total Produkte Herz-Kreislauf und Stoffwechsel	9 155	8 796	4	4
Onkologie				
BCR-ABL Franchise				
<i>Glivec/Gleevec</i>	4 265	3 944	8	7
<i>Tasigna</i>	399	212	88	89
Zwischentotal	4 664	4 156	12	11
<i>Zometa</i>	1 511	1 469	3	2
<i>Femara</i>	1 376	1 266	9	9
<i>Sandostatin</i>	1 291	1 155	12	11
<i>Exjade</i>	762	652	17	16
<i>Afinitor</i>	243	70	n.a.	n.a.
Übrige	181	231	-22	-23
Total Produkte Onkologie	10 028	8 999	11	11
Neurologie und Augenheilmittel				
<i>Lucentis</i>	1 533	1 232	24	24
<i>Exelon/Exelon Pflaster</i>	1 003	954	5	6
<i>Comtan/Stalevo</i>	600	554	8	8
<i>Extavia</i>	124	49	n.a.	n.a.
Übrige	457	459	0	-1
Total strategische Produkte	3 717	3 248	14	14
Etablierte Produkte	567	575	-1	-4
Total Produkte Neurologie und Augenheilmittel	4 284	3 823	12	11

Therapiegebiete

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	Veränderung USD %	Veränderung kWK %
Atemwegserkrankungen				
<i>Xolair</i>	369	338	9	12
<i>TOBI</i>	279	300	-7	-7
<i>Onbrez Breezhaler</i>	33	1	n.a.	n.a.
Total strategische Produkte	681	639	7	9
Etablierte Produkte	174	190	-8	-10
Total Produkte				
Atemwegserkrankungen	855	829	3	4
Integrierte Krankenhausversorgung*				
<i>Neoral/Sandimmun</i>	871	919	-5	-7
<i>Myfortic</i>	444	353	26	23
<i>Aclasta/Reclast</i>	579	472	23	23
<i>Certican/Zortress</i>	144	118	22	25
<i>Ilaris</i>	26	3	n.a.	n.a.
Übrige	293	235	25	24
Total strategische Produkte	2 357	2 100	12	11
Etablierte Produkte	890	941	-5	-7
Total Produkte integrierte Krankenhausversorgung	3 247	3 041	7	5
Weitere Produkte				
<i>Voltaren (ohne OTC)</i>	791	797	-1	-1
<i>Ritalin/Focalin</i>	464	449	3	3
<i>Tegretol</i>	355	375	-5	-7
<i>Foradil</i>	353	357	-1	-1
<i>Trileptal</i>	253	295	-14	-14
<i>Everolimus Stent</i>	240	215	12	7
Übrige	533	562	-5	-6
Total weitere Produkte	2 989	3 050	-2	-3
Total strategische Produkte	24 835	22 463	11	10
Total etablierte und weitere Produkte	5 723	6 075	-6	-7
Gesamtnettoumsatz Division	30 558	28 538	7	6

* inklusive Transplantation
n.a. - nicht anwendbar

Das Produktportfolio anderer Segmente ist breit gestreut, und keines der Produkte oder Produktsortimente hat einen Anteil von mehr als 5% am Nettoumsatz des Konzerns.

4. BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Novartis hält die folgenden wesentlichen Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden:

	Buchwert der Beteiligung		Einfluss auf den Reingewinn	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	8 173	7 471	380	321
Alcon, Inc., Schweiz		10 137	433	-28
Übrige	212	183	-9	
Total	8 385	17 791	804	293

Sofern die assoziierten Gesellschaften des Konzerns nicht bereits IFRS anwenden, werden deren Ergebnisse auf IFRS übergeleitet.

Da zum Zeitpunkt der Erstellung der Novartis Konzernrechnung jeweils noch keine aktuellen Finanzdaten von der Roche Holding („Roche“) vorliegen, basiert deren Reingewinn und dementsprechend der auf Novartis entfallende Anteil auf Schätzungen von Analysten. Abweichungen der tatsächlichen Ergebnisse von diesen Schätzungen werden in der Konzernrechnung des Jahres 2011 berichtet.

Die folgende Tabelle zeigt zusammengefasste Finanzinformationen der bedeutendsten assoziierten Gesellschaft per 31. Dezember 2009, da für das Geschäftsjahr 2010 noch keine Daten vorliegen:

	Vermögenswerte Mrd.	Verbindlichkeiten Mrd.	Umsatz Mrd.	Reingewinn Mrd.
Roche (CHF)	74,6	65,2	51,2	8,5

ROCHE HOLDING AG

Am 31. Dezember 2010 und 2009 betrug die anfängliche Beteiligung des Konzerns an Roche 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was rund 6,3% des Kapitals bestehend aus ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheinen entspricht. Die Aufteilung des Kaufpreises erfolgte auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Aktienkaufs.

Die Aufteilung des Bilanzwerts per 31. Dezember 2010 stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am ausgewiesenen Nettovermögen von Roche	2 740
Anteil von Novartis an der Neubewertung der immateriellen Vermögenswerte	2 077
Nettobuchwert des impliziten Novartis Goodwills	3 027
Verbleibender Kaufpreis	7 844
Kumulierte Anpassungen aufgrund der Kapitalzurechnungsmethode und Währungsumrechnungsdifferenzen abzüglich erhaltener Dividenden	329
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2010	8 173

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus Vermarktungsrechten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von 20 Jahren abgeschrieben.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf diese Beteiligung für 2010 und 2009 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche in der Berichtsperiode	559	496
Anpassungen aus dem Vorjahr	-43	-40
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 41 Millionen (2009: USD 41 Millionen)	-136	-135
Einfluss auf den Reingewinn	380	321

Am 31. Dezember 2010 betrug der Marktwert des Anteils von Novartis an Roche (Reuters-Symbol: RO.S) USD 8,2 Milliarden (2009: USD 9,3 Milliarden). Dies entspricht ungefähr dem konsolidierten Bilanzwert.

ALCON, INC.

Die anfängliche Beteiligung des Konzerns an Alcon wurde am 7. Juli 2008 erworben und belief sich am 31. Dezember 2009 auf 24,8% der stimmberechtigten Aktien. Um die Kapitalzurechnungsmethode anwenden zu können, schätzte Novartis den fairen Wert der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Alcon sowie den daraus resultierenden impliziten Goodwill zum Zeitpunkt der Akquisition dieser anfänglichen Beteiligung. Die Aufteilung des Kaufpreises erfolgte einerseits aufgrund der Ergebnisse der Due-Diligence-Prüfung, die vor der Akquisition durch Novartis durchgeführt wurde, andererseits auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen. Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestanden vor allem aus Vermarktungsrechten. Sie werden linear über die geschätzte durchschnittliche Nutzungsdauer von zehn Jahren abgeschrieben. Novartis schloss 2010 den Erwerb einer zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon ab. Damit ist Novartis jetzt zu rund 77% an Alcon beteiligt. Seit dem 25. August 2010 ist Alcon voll konsolidiert und wird nicht mehr als assoziierte Gesellschaft geführt.

Die Anwendung dieses Ansatzes (inklusive der notwendigen Anpassungen infolge materieller Differenzen zwischen US GAAP und IFRS) wirkt sich für den Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis 25. August 2010 und für das am 31. Dezember 2009 abgeschlossene Geschäftsjahr wie folgt auf die konsolidierte Erfolgsrechnung von Novartis aus:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Anteil von Novartis am konsolidierten Reingewinn von Alcon in der Berichtsperiode	385	493
Anpassungen aus dem Vorjahr	2	5
Neubewertung der anfänglichen 25%igen Beteiligung zu ihrem fairen Wert	378	
Umbuchung der vom 7. Juli 2008 bis 25. August 2010 in der Gesamtergebnisrechnung kumulierten Verluste	- 43	
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf Sachanlagen, Vorräten und immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 61 Millionen (2009: USD 115 Millionen)	- 289	- 526
Einfluss auf den Reingewinn	433	- 28

5. FINANZERTRAG UND ZINSAUFWAND

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Zinsertrag	103	156
Dividendertrag	3	3
Nettokapitalgewinne aus zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften		110
Wertminderungen auf zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	- 4	- 20
Ertrag aus Optionen und Termingeschäften	66	97
Aufwand für Optionen und Termingeschäfte	- 38	- 85
Übriger Finanzaufwand	- 39	- 23
Währungsergebnis, netto	- 27	- 40
Total Finanzertrag	64	198
Zinsaufwand	- 615	- 442
Aufwand aufgrund Diskontierung langfristiger Verbindlichkeiten	- 77	- 109
Total Zinsaufwand	- 692	- 551

6. STEUERN

GEWINN VOR STEUERN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Schweiz	4 679	4 281
Ausland	7 023	5 641
Total Gewinn vor Steuern	11 702	9 922

AUFWAND FÜR LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Schweiz	- 425	- 413
Ausland	- 1 749	- 1 593
Total Aufwand laufende Ertragssteuern	- 2 174	- 2 006
Schweiz	- 94	188
Ausland	535	350
Total latenter Steuerertrag	441	538
Total Ertragssteueraufwand	- 1 733	- 1 468

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:

	2010 %	2009 %
Erwarteter Steuersatz	15,8	15,8
Auswirkungen steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	3,0	3,0
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen aus früheren Berichtsperioden	- 0,1	- 0,4
Auswirkungen von zu einem reduzierten Satz besteuertem Gewinn		- 0,1
Auswirkungen von Steuergutschriften	- 2,1	- 1,4
Auswirkungen von 2017 auslaufenden Steuervorteilen	- 0,4	
Auswirkungen von Abschreibungen auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften	- 0,7	- 1,7
Vorjahres- und übrige Positionen	- 0,7	- 0,4
Effektiver Steuersatz	14,8	14,8

Der erwartete Steuersatz wird durch die veränderte Zusammensetzung der Gewinne der Konzerngesellschaften in den entsprechenden Ländern beeinflusst.

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand in den Jahren 2010 und 2009 um USD 17 Millionen bzw. USD 45 Millionen.

7. GEWINN PRO AKTIE

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie (EPS) wird mittels Division des auf die Aktionäre der Novartis AG entfallenden Reingewinns durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Periode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird die durchschnittliche Anzahl der vom Konzern erworbenen und als eigene Aktien gehaltenen Aktien von den ausgegebenen Aktien abgezogen.

	2010	2009
Unverwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 286	2 268
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 794	8 400
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,28	3,70

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass alle gesperrten Aktien erdient werden und die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf ausgegebene Novartis Aktien erfolgt.

	2010	2009
Verwässerter Gewinn pro Aktie		
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien (in Mio.)	2 286	2 268
Anpassung um Verwässerungseffekt von Aktien und Optionen (in Mio.)	15	9
Gewichtete durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie (in Mio.)	2 301	2 277
Den Aktionären der Novartis AG zuzurechnender Reingewinn (Mio. USD)	9 794	8 400
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	4,26	3,69

Optionen, die 82,9 Millionen Aktien entsprechen (2009: 109,3 Millionen), wurden von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausgenommen, da sie keinen Verwässerungseffekt aufweisen.

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDierten GESAMTERGEBNISRECHNUNG

Die Gesamtergebnisrechnung enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und weitere in der konsolidierten Bilanz erfasste Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen wurden. Diese enthalten Marktwertanpassungen von Wertschriften, versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen und Plänen für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden sowie Währungsumrechnungsdifferenzen nach Abzug der Steuern. Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die vom Management

aufgrund von deren Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Währungs- und Zinssatzänderungen nicht beeinflusst werden können.

Seit dem 1. Januar 2010 wendet Novartis IFRS 3 (überarbeitet) an, womit Neubewertungen ursprünglich gehaltener Anteile fortan direkt in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasst werden. Bis zum 31. Dezember 2009 wurden sie in einer separaten Komponente der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung ausgewiesen.

Die folgende Tabelle fasst die den Anteilseignern der Novartis zuzurechnenden Marktwertanpassungen zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absiche- rungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Versicherungs- mathemati- sche Gewinne/ Verluste aus leistungsorien- tierten Vor- sorgeplänen Mio. USD	Neubewertung ursprünglich gehaltener Anteile Mio. USD	Kumulierte Währungs- umrechnungs- differenzen Mio. USD	Total Marktwert- anpassungen Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2009	142	- 227	- 3 509	685	2 354	- 555
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	89	4				93
Versicherungsmathematische Gewinne (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			949			949
Währungsumrechnungsdifferenzen					781	781
Total Marktwertanpassungen 2009	89	4	949	685	781	1 823
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2009	231	- 223	- 2 560	685	3 135	1 268
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	- 73	41				- 32
Versicherungsmathematische Verluste (netto) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen			- 678			- 678
Währungsumrechnungsdifferenzen					534	534
Total Marktwertanpassungen 2010	- 73	41	- 678	685	534	- 176
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2010	158	- 182	- 3 238	685	3 669	1 092

8. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDIERTEN GESAMTERGEBNISRECHNUNG (FORTSETZUNG)

8.1) Die Anpassungen der Marktwerte von Finanzinstrumenten setzten sich in den Jahren 2010 und 2009 wie folgt zusammen:

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absiche- rungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2010	231	- 223	8
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	19		19
– übrige Finanzanlagen	- 226		- 226
– den assoziierten Gesellschaften zuzurechnende Veränderungen in der Gesamtergebnisrechnung	- 5		- 5
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	- 39		- 39
– übrigen verkauften Finanzanlagen	- 15		- 15
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		44	44
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	164		164
Latente Steuern auf obige Positionen	28	- 3	25
Marktwertanpassungen während der Berichtsperiode	- 74	41	- 33
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2010	157	- 182	- 25

	Marktwert- anpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwert- anpassungen auf Absiche- rungen von Zahlungs- strömen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2009	142	- 227	- 85
Marktwertanpassungen:			
– zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	57		57
– übrige Finanzanlagen	- 8		- 8
– den assoziierten Gesellschaften zuzurechnende Veränderungen in der Gesamtergebnisrechnung	19		19
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne aus:			
– verkauften Wertschriften	- 37		- 37
– derivativen Finanzinstrumenten		- 36	- 36
– übrigen verkauften Finanzanlagen	- 8		- 8
In die konsolidierte Erfolgsrechnung übertragene Amortisation von Nettoverlusten aus der Absicherung von Zahlungsströmen		36	36
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	71		71
Latente Steuern auf obige Positionen	- 5	4	- 1
Marktwertanpassungen während der Berichtsperiode	89	4	93
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2009	231	- 223	8

8.2) Versicherungsmathematische Gewinne/(Verluste) aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Leistungsorientierte Vorsorgepläne vor Steuern	- 832	1 256
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	- 24	- 19
Steuern auf vorgenannte Pläne	171	- 288
Total nach Steuern	- 685	949

8.3) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG. Der Anteil des Konzerns an den Veränderungen im sonstigen Gesamtergebnis dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in den entsprechenden Kategorien der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst. Die Währungsumrechnungsdifferenzen und Marktwertanpassungen der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Beträgen des Konzerns enthalten. Alle anderen Veränderungen in den Gesamtergebnisrechnungen dieser Gesellschaften werden direkt und nach Steuern in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung von Novartis erfasst und unter der Kategorie ausgewiesen, die den Anteil von Novartis an sonstigen in der Gesamtergebnisrechnung der assoziierten

ten Gesellschaften erfassten Positionen wiedergibt. Im Berichtsjahr ergaben diese Veränderungen eine Belastung von USD 94 Millionen (2009: USD 43 Millionen).

Die Beteiligung an Alcon, Inc. wurde bis zum 25. August 2010, als Novartis eine rund 77%ige Mehrheitsbeteiligung erwarb, als assoziierte Gesellschaft bilanziert. Seither ist Alcon voll konsolidiert. Verluste von USD 43 Millionen, die seit Juli 2008 – der erstmaligen Bilanzierung von Alcon als assoziierte Gesellschaft nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) – in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung kumuliert wurden, wurden im Zeitpunkt des Erwerbs der Mehrheitsbeteiligung in die konsolidierte Erfolgsrechnung umgebucht.

9. VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

9.1) Die Generalversammlung 2010 hatte eine Dividende von CHF 2,10 pro Aktie genehmigt, was insgesamt zu einer Zahlung in Höhe von USD 4,5 Milliarden im Jahr 2010 führte (2009: Dividende von CHF 2,00 pro Aktie bzw. Zahlung in Höhe von USD 3,9 Milliarden). Der für die Dividendenausschüttung zur Verfügung stehende Betrag basiert auf dem zur Ausschüttung verfügbaren Bilanzgewinn der Novartis AG und wird in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts festgelegt.

9.2) Insgesamt wurden im Laufe des Jahres 2010 netto 8,4 Millionen Aktien im Wert von USD 342 Millionen verkauft (2009: 1,0 Millionen Aktien im Wert von USD 225 Millionen). Im Rahmen der aktienbasierten Vergütung wurden zudem 6,7 Millionen Aktien (2009: 8,5 Millionen Aktien) an Mitarbeitende übertragen, sodass insgesamt ein Netto-rückgang um 15,1 Millionen eigene Aktien (2009: 9,5 Millionen eigene Aktien) zu verzeichnen war.

Seit der Suspendierung des Aktienrückkaufprogramms im Jahr 2008 wurden in den Jahren 2009 und 2010 keine weiteren Aktien zurückgekauft. Die Nettobewegung eigener Aktien umfasst die über die erste und zweite Handelslinie der Schweizer Börse SIX erworbenen und verkauften Titel, Übertragungen an Mitarbeitende sowie die Ausübung von Optionen im Rahmen der aktienbasierten Vergütung.

9.3) 2010 wurden keine Aktien annulliert, 2009 dagegen insgesamt 6 Millionen Aktien.

9.4) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente wird über deren Sperrfrist oder Erdienungszeitraum hinweg der konsolidierten Erfolgsrechnung belastet. Der Wert der gewährten Aktien und Optionen einschliesslich der darauf entfallenden Steuern führt zu einer Erhöhung des konsolidierten Eigenkapitals.

9.5) Die Verringerung des Novartis zurechenbaren konsolidierten Eigenkapitals von USD 74 Millionen ergibt sich aus einer Verwässerung der Beteiligung von Novartis an Alcon seit der Konsolidierung von Alcon ab dem 25. August 2010. Verantwortlich dafür ist eine Zunahme der Anzahl ausstehenden Alcon Aktien, die ihrerseits vor allem darauf zurückzuführen ist, dass neue Aktien ausgegeben und eigene Alcon Aktien zur Erfüllung der Wandlungspflicht in Bezug auf von Mitarbeitenden gehaltene aktienbasierte Alcon Instrumente verwendet wurden.

9.6) Gemäss IAS 27 (überarbeitet) wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis für zusätzliche nicht beherrschende Anteile und dem proportionalen Anteil der ausstehenden nicht beherrschenden Anteile am Nettovermögen im konsolidierten Eigenkapital erfasst. Dies führt zu einer Belastung in Höhe von USD 96 Millionen, die im Wesentlichen auf den Erwerb zusätzlicher Anteile an Alcon zurückzuführen ist.

9.7) Dieser Betrag beinhaltet hauptsächlich den proportionalen Anteil der nicht beherrschenden Alcon Anteile am fairen Wert des identifizierbaren Nettovermögens. Der faire Wert wurde im Rahmen der Kaufpreisaufteilung zum Zeitpunkt der Konsolidierung am 25. August 2010 ermittelt.

10. ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen & übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2010					
Anschaffungskosten					
1. Januar	709	9 380	2 176	13 635	25 900
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	95	474	244	606	1 419
Umgliederungen ¹	12	616	- 1 407	779	
Zugänge	3	62	1 260	328	1 653
Abgänge	- 2	- 49	- 28	- 295	- 374
Währungsumrechnungsdifferenzen	10	191	82	76	359
31. Dezember	827	10 674	2 327	15 129	28 957
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	- 13	- 3 869	- 8	- 7 935	- 11 825
Umgliederungen ¹		5		- 5	
Abschreibungsaufwand	- 4	- 343		- 1 016	- 1 363
Abschreibungen auf Abgängen		29		264	293
Wertminderungen		- 3	2	- 9	- 10
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 2	- 137		- 73	- 212
31. Dezember	- 19	- 4 318	- 6	- 8 774	- 13 117
Nettobuchwert per 31. Dezember	808	6 356	2 321	6 355	15 840
Versicherter Wert per 31. Dezember					32 288
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungs-Leasingverträgen					4
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					597

¹Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

Dem Konzern wurden in den USA staatliche Zuwendungen zum Bau einer Produktionsanlage für Grippeimpfstoffe zugesprochen. Die Verträge umfassten eine Kostenerstattung von maximal USD 294 Millionen für Bautätigkeiten und Ausrüstung, wovon USD 185 Millionen bis zum 31. Dezember 2010 eingingen. Diese Zuwendungen wurden bei der Ermittlung des Buchwerts der Anlagen abgezogen, da der Eingang

der Mittel relativ sicher ist. Es bestehen keine belastenden Verträge oder unerfüllten Bedingungen im Zusammenhang mit dieser Zuwendung.

Die Finanzierungskosten im Zusammenhang mit neuen Sachanlagen werden seit dem 1. Januar 2009 aktiviert und beliefen sich 2010 auf USD 1 Million (2009: USD 1 Million).

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Im Bau befindliche Sachanlagen Mio. USD	Maschinen & übrige Betriebsein- richtungen Mio. USD	Total Mio. USD
2009					
Anschaffungskosten					
1. Januar	658	8 560	2 440	12 315	23 973
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	2	21	2	39	64
Umgliederungen ¹	50	782	-1 809	977	
Zugänge	5	93	1 453	332	1 883
Abgänge	-19	-259	-7	-375	-660
Währungsumrechnungsdifferenzen	13	183	97	347	640
31. Dezember	709	9 380	2 176	13 635	25 900
Abschreibungen kumuliert					
1. Januar	-18	-3 727	-1	-7 127	-10 873
Umgliederungen ¹		5		-5	
Abschreibungsaufwand	-2	-318		-921	-1 241
Abschreibungen auf Abgängen	7	251		327	585
Wertminderungen		-1	-7	-1	-9
Währungsumrechnungsdifferenzen		-79		-208	-287
31. Dezember	-13	-3 869	-8	-7 935	-11 825
Nettobuchwert per 31. Dezember	696	5 511	2 168	5 700	14 075
Versicherter Wert per 31. Dezember					27 147
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungs-Leasingverträgen					4
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					548

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der im Bau befindlichen Anlagen.

11. ENTWICKLUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Alcon Markenname Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte & Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2010							
Anschaffungskosten							
1. Januar	12 624	3 216		1 271	11 737	954	17 178
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	17 986	1 418	2 980	5 460	16 521	44	26 423
Umgliederungen ¹		- 474			474		
Zugänge		344			62	89	495
Abgänge		- 24			- 184	- 13	- 221
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 349	147		- 32	90	61	266
31. Dezember	30 261	4 627	2 980	6 699	28 700	1 135	44 141
Abschreibungen kumuliert							
1. Januar	- 585	- 547		- 273	- 5 395	- 632	- 6 847
Umgliederungen ¹				- 16		16	
Abschreibungsaufwand				- 91	- 970	- 74	- 1 135
Abschreibungen auf Abgängen		22			95	12	129
Wertminderungen		- 991			- 14	- 13	- 1 018
Auflösung von Wertminderungen		2			105		107
Währungsumrechnungsdifferenzen	16	- 51		10	- 75	- 30	- 146
31. Dezember	- 569	- 1 565		- 370	- 6 254	- 721	- 8 910
Nettobuchwert per 31. Dezember	29 692	3 062	2 980	6 329	22 446	414	35 231

¹Umgliederungen zwischen verschiedenen Kategorien von Vermögenswerten infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
2009						
Anschaffungskosten						
1. Januar	11 976	3 028	754	10 599	942	15 323
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	548	161	427	241		829
Umgliederungen ¹		- 790	60	724	6	
Zugänge	57	758		104	48	910
Abgänge	- 128	- 21	- 1	- 52	- 59	- 133
Währungsumrechnungsdifferenzen	171	80	31	121	17	249
31. Dezember	12 624	3 216	1 271	11 737	954	17 178
Abschreibungen kumuliert						
1. Januar	- 691	- 477	- 201	- 4 561	- 550	- 5 789
Umgliederungen ¹			- 6	6		
Abschreibungsaufwand			- 51	- 875	- 99	- 1 025
Abschreibungen auf Abgängen	122	21		34	59	114
Wertminderungen		- 71		- 33	- 28	- 132
Auflösung von Wertminderungen		6		100		106
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 16	- 26	- 15	- 66	- 14	- 121
31. Dezember	- 585	- 547	- 273	- 5 395	- 632	- 6 847
Nettobuchwert per 31. Dezember	12 039	2 669	998	6 342	322	10 331

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Kategorien von Vermögenswerten infolge von Produkteinführungen aus erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern.

AUFTEILUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung des Nettobuchwerts des Goodwills und der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2010 auf die Segmente ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Alcon Markenname Mio. USD	Technologien Mio. USD	Vermarktete Produkte & Marketing- Know-how Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Total immaterielle Vermögens- werte ohne Goodwill Mio. USD
Pharmaceuticals	2 862	1 812			1 841	181	3 834
Vaccines and Diagnostics	1 111	123		238	1 351	150	1 862
Sandoz	7 184	508		743	1 878	23	3 152
Consumer Health	605	4			855	1	860
Alcon	17 923	615	2 980	5 348	16 521	46	25 510
Corporate	7					13	13
Total	29 692	3 062	2 980	6 329	22 446	414	35 231
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen		3			8		11
Potenzielle Wertminderung, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen		7			16		23

11. ENTWICKLUNG DES GOODWILLS UND DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE (FORTSETZUNG)

Goodwill, der Markenname Alcon und erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter werden einmal jährlich oder öfter, wenn bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr erzielbar ist, auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft. Wenn die erstmalige Bilanzierung für in der Berichtsperiode erworbene immaterielle Vermögenswerte erst vorläufig ist, erfolgt kein Wertminderungstest, es sei denn, es gibt Hinweise auf eine Wertminderung. Diese Vermögenswerte werden daher auch nicht in die Berechnung der Nettobuchwerte, die dem Risiko einer Änderung der diskontierten Geldflüsse ausgesetzt sind, einbezogen. Eine Wertminderung wird erfasst, sofern der konsolidierte Buchwert über dem höheren Wert aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert liegt.

Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Im Rahmen dieser Methode wird der faire Wert abzüglich Veräusserungskosten für die entsprechende geldflussgenerierende Einheit berechnet. Nur wenn dieser unter dem konsolidierten Buchwert liegt, wird der Nutzungswert bestimmt. Novartis wendet zur Ermittlung des fairen Werts abzüglich Veräusserungskosten für die entsprechende geldflussgenerierende Einheit die „Discounted Cash Flow“-Methode an und stellt dabei zunächst eine Prognose aller erwarteten künftigen Nettogeldflüsse auf. Für immaterielle Vermögenswerte werden üblicherweise die Geldflüsse über die gesamte Nutzungsdauer des Vermögenswerts hinweg prognostiziert. Zur Bewertung des Goodwills werden gewöhnlich die Planungen des Managements für die nächsten fünf Jahre zugrunde gelegt und ein Endwert für die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer Umsatzzuwachsrates in Höhe der Inflation oder darunter ermittelt. In der Regel kommen drei wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung. Diese Geldzuflüsse, welche die mit dem Vermögenswert verbundenen Risiken und Unsicherheiten widerspiegeln, werden anhand eines angemessenen Diskontierungssatzes auf den Nettobarwert abgezinst. Die Nettobarwerte unterliegen äusserst sensitiven Schätzungen und Annahmen, die sehr spezifisch für die Aktivitäten von Novartis sind. Zu diesen Schätzungen zählen:

- Höhe und Zeitpunkt der erwarteten künftigen Geldflüsse
- verwendeter Steuer- und Diskontierungssatz
- Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Höhe und Zeitpunkt der voraussichtlichen Kosten, die für die Entwicklung von Forschungs- und Entwicklungsgütern bis hin zur Marktreife anfallen werden
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung einer Marktzulassung
- langfristige Umsatzprognosen (bis zu 20 Jahren)
- Preisrückgang nach Patentablauf und auftretende Konkurrenz durch Generika
- Verhalten der Wettbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten usw.)

Eine verkürzte Nutzungsdauer oder eine Wertminderung kann sich unter anderem durch den Markteintritt von Generika oder alternativen Produkten, durch unter den Erwartungen bleibenden Umsätzen akquirierter Produkte oder durch unter den Erwartungen bleibenden Umsätzen im Zusammenhang mit Patenten, Handelsmarken oder erworbenen Forschungs- und Entwicklungsgütern ergeben. Veränderungen der für diese Berechnungen angewandten Diskontierungssätze können ebenfalls Wertminderungen zur Folge haben. Ausserdem können Wertberichtigungen auf Forschungs- und Entwicklungsgütern sowie Produkt- und Vermarktungsrechten auch aus Ergebnissen von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, der Erlangung der Marktzulassung und der Markteinführung von Konkurrenzprodukten resultieren.

Die Diskontierungssätze sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns, die als gutes Mass für die Kapitalkosten eines Marktteilnehmers angesehen werden, unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden.

Aufgrund der oben genannten Faktoren können die tatsächlichen Geldflüsse und Beträge stark von den erwarteten künftigen Geldflüssen und den entsprechenden diskontierten Werten abweichen.

Der erzielbare Betrag einer geldflussgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren auf dem höheren Wert aus fairem Wert abzüglich Veräusserungskosten und dem Nutzungswert. Die folgenden Annahmen liegen den Berechnungen zugrunde:

	Pharmaceuticals %	Vaccines and Diagnostics %	Sandoz %	Consumer Health %
Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	0,6	2,0	0 bis 2,0	-10,0 bis 2,0
Diskontierungssatz	7,0	7,0	7,0	7,0

Zwischen der Übernahme der Alcon Mehrheitsbeteiligung am 25. August 2010 und dem 31. Dezember 2010 kam es hinsichtlich Alcon zu keinen Ereignissen, die darauf hindeuten würden, dass die bei der endgültigen Kaufpreisaufteilung per 25. August 2010 ermittelten Werte einer Wertminderung unterzogen werden müssten.

Im Jahr 2010 hat Novartis Wertminderungen in Höhe von insgesamt USD 1,0 Milliarden vorgenommen. Diese setzen sich aus Wertminderungen in Höhe von USD 356 Millionen für *Mycograb*, von USD 250 Millionen für PTZ601, von USD 228 Millionen für Albinterferon alfa-2b und von USD 120 Millionen für ASA404 zusammen, da Novartis beschlossen hatte, die entsprechenden Entwicklungsprojekte einzustellen. Ausserdem sind in der Division Pharmaceuticals verschiedene sonstige Wertminderungen in Höhe von USD 40 Millionen erfasst worden. Des Weiteren hat Novartis verschiedene Wertminderungen in Höhe von USD 24 Millionen in den Divisionen Sandoz und Consumer Health gebucht.

Im Jahr 2009 wurden Wertminderungen in Höhe von USD 132 Millionen vorgenommen, insbesondere für eingestellte Entwicklungsprojekte oder dort, wo die erwarteten Mittelflüsse aus künftigen Um-

sätzen den Buchwert der immateriellen Vermögenswerte nicht mehr länger rechtfertigen. Diese entfielen auf verschiedene Wertminderungen in Höhe von insgesamt USD 88 Millionen, vor allem für An- und Meilensteinzahlungen in der Division Pharmaceuticals, und in Höhe von USD 44 Millionen in den Divisionen Vaccines and Diagnostics, Sandoz und Consumer Health.

Veränderte Umstände im Zusammenhang mit Produkten, die in früheren Jahren wertberichtigt wurden, führten im Jahr 2010 zu Wertaufholungen, womit Erträge in Höhe von USD 107 Millionen verbundet waren. Diese stehen vor allem im Zusammenhang mit den Produktrechten an *Famvir* (2009: USD 106 Millionen).

12. LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN

	Sachanlagen Mio. USD	Immaterielle Vermögens- werte Mio. USD	Pensions- und andere Personalvor- sorgeverpflich- tungen für Mitarbeitende Mio. USD	Vorräte Mio. USD	Steuerliche Verlust- vorträge Mio. USD	Übrige Ver- mögenswerte, Abgrenzungen und Rück- stellungen Mio. USD	Wert- berichti- gungen Mio. USD	Total Mio. USD
Latente Steueransprüche am 1. Januar 2009, brutto	121	410	866	1 358	211	1 477	- 20	4 423
Latente Steuerschulden am 1. Januar 2009, brutto	- 850	- 2 098	- 104	- 306		- 786		- 4 144
Latente Steuern am 1. Januar 2009, netto	- 729	- 1 688	762	1 052	211	691	- 20	279
Am 1. Januar 2009	- 729	- 1 688	762	1 052	211	691	- 20	279
Erfolgswirksam (belastet)/gutgeschrieben dem Eigenkapital (belastet)	4	153	- 17	100	9	285	4	538
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 1	- 179		- 7		1		- 186
Übrige Veränderungen	- 31	- 29	- 52	9	12	28	- 1	- 64
Latente Steuern am 31. Dezember 2009, netto	- 757	- 1 743	405	1 154	232	934	- 17	208
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2009, brutto	72	281	931	1 429	232	1 687	- 17	4 615
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2009, brutto	- 829	- 2 024	- 526	- 275		- 753		- 4 407
Latente Steuern am 31. Dezember 2009, netto	- 757	- 1 743	405	1 154	232	934	- 17	208
Am 1. Januar 2010	- 757	- 1 743	405	1 154	232	934	- 17	208
Erfolgswirksam (belastet)/gutgeschrieben dem Eigenkapital gutgeschrieben	- 11	431	- 127	165	- 49	32		441
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 54	- 4 163	203	237	60	357	- 2	- 3 362
Übrige Veränderungen	2	37	25	- 17	- 12	21		56
Latente Steuern am 31. Dezember 2010, netto	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2010, brutto	131	251	1 086	1 792	241	2 007	- 19	5 489
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2010, brutto	- 951	- 5 689	- 409	- 253	- 10	- 626		- 7 938
Latente Steuern am 31. Dezember 2010, netto	- 820	- 5 438	677	1 539	231	1 381	- 19	- 2 449
Latente Steueransprüche und -schulden nach Aufrechnung von Beträgen in Höhe von USD 249 Millionen, die in Gesellschaften mit derselben Steuerjurisdiktion erfasst wurden								
Latente Steueransprüche am 31. Dezember 2010								5 240
Latente Steuerschulden am 31. Dezember 2010								- 7 689
Latente Steuern am 31. Dezember 2010, netto								- 2 449

12. LATENTE STEUERANSPRÜCHE UND -SCHULDEN (FORTSETZUNG)

Die Wertberichtigungen auf Steueransprüchen können aufgelöst werden, wenn die Realisierung der latenten Steueransprüche wahrscheinlich wird. Dies würde zu einer Verminderung des effektiven Steuersatzes des Konzerns führen.

Latente Steueransprüche in Höhe von USD 2,3 Milliarden (2009: USD 1,8 Milliarden) und latente Steuerschulden in Höhe von USD 7,1 Milliarden (2009: USD 3,5 Milliarden) werden sich voraussichtlich nach mehr als zwölf Monaten auf die laufenden Steuern auswirken.

Per 31. Dezember 2010 wurden nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 45 Milliarden (2009: USD 38 Milliarden) von Konzerngesellschaften für Reinvestitionen einbehalten. Es wurden keine Rückstellungen für Ertragssteuern, die bei der Ausschüttung dieser Gewinne fällig würden, gebildet. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte eine Ertragssteuer auf Basis der gültigen Steuerregelungen fällig werden.

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind:		
- Beteiligungen an Konzerngesellschaften	7 137	1 377
- Goodwill aus Akquisitionen	-24 711	-6 652

Die Bruttobeträge der ungenutzten steuerlichen Verlustvorträge, auf die latente Steueransprüche aktiviert bzw. nicht aktiviert wurden, gegliedert nach Verfallsdatum, lauten wie folgt:

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2010 Total Mio. USD
Ein Jahr	155	1	156
Zwei Jahre	67	4	71
Drei Jahre	159	8	167
Vier Jahre	159	18	177
Fünf Jahre	58	158	216
Über fünf Jahre	446	503	949
Total	1 044	692	1 736

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2009 Total Mio. USD
Ein Jahr	14		14
Zwei Jahre	139		139
Drei Jahre	65	102	167
Vier Jahre	142	9	151
Fünf Jahre	145	18	163
Über fünf Jahre	369	634	1 003
Total	874	763	1 637

Latente Steueransprüche im Zusammenhang mit steuerlichen Verlusten relevanter Konzerngesellschaften werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem es als wahrscheinlich erachtet wird, dass künftige zu versteuernde Gewinne erzielt werden, sodass diese Verluste in absehbarer Zukunft genutzt werden können.

Im Jahr 2010 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 11 Millionen (2009: USD 19 Millionen).

13. FINANZANLAGEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Finanzanlagen, langfristige Darlehen und übrige Beteiligungen	857	1 047
Darlehen an assoziierte Gesellschaften	1	3
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	982	1 585
Total Finanzanlagen	1 840	2 635

Zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen werden zum Marktwert (31. Dezember 2010: USD 712 Millionen; 2009: USD 891 Millionen), langfristige Darlehen und andere Beteiligungen (31. Dezember 2010: USD 145 Millionen; 2009: USD 156 Millionen) zu fortgeführten Anschaffungskosten oder Kosten, die in etwa dem fairen Wert entsprechen, bewertet.

In den Jahren 2010 und 2009 wurden auf den zur Veräußerung gehaltenen Finanzanlagen nicht realisierte Verluste in Höhe von insgesamt USD 160 Millionen bzw. USD 51 Millionen erfasst. Im Jahr 2010 kam es diesbezüglich zu einer Auflösung eines nicht realisierten Verlusts in Höhe von USD 2 Millionen (2009: USD 11 Millionen). Diese Beträge wurden in der konsolidierten Erfolgsrechnung unter der Position „Übrige Aufwendungen“ bzw. „Übrige Erträge“ erfasst.

14. VORRÄTE

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	931	953
Fertigprodukte	5 162	4 877
Total Vorräte	6 093	5 830

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Veränderung der Wertberichtigungen in den einzelnen Kategorien der Vorräte. Auflösungen von Wertberichtigungen resultieren vor allem aus Warenvorräten, die vor dem Erhalt der Marktzulassung eines Produkts hergestellt wurden, für das die Zulassungsbewilligung später jedoch erteilt wurde.

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
1. Januar	- 653	- 637
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 101	- 3
Erfolgswirksame Abschreibungen des Vorratsvermögens	- 1 106	- 506
Inanspruchnahme von Wertberichtigungen	593	298
Auflösung von Wertberichtigungen	396	230
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 8	- 35
31. Dezember	- 879	- 653

15. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	10 094	8 453
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 221	- 143
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	9 873	8 310

Im Folgenden ist die Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen dargestellt:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
1. Januar	- 143	- 182
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	- 56	- 3
Erfolgswirksame Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen	- 76	- 63
Inanspruchnahme oder Auflösung von Wertberichtigungen zweifelhafter Forderungen	56	111
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 2	- 6
31. Dezember	- 221	- 143

Die Gliederung der gemäss den Vereinbarungen mit den Kunden noch nicht überfälligen und der überfälligen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Altersstruktur und die entsprechenden Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen stellen sich wie folgt dar:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Nicht überfällig	8 684	6 703
Weniger als einen Monat überfällig	366	976
Mehr als einen Monat, aber weniger als drei Monate überfällig	320	230
Mehr als drei Monate, aber weniger als sechs Monate überfällig	217	182
Mehr als sechs Monate, aber weniger als ein Jahr überfällig	208	148
Mehr als ein Jahr überfällig	299	214
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	- 221	- 143
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	9 873	8 310

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Novartis legt die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen anhand von Erfahrungswerten fest. Indikatoren für das Bestehen zweifelhafter Forderungen liegen vor, wenn ein Kunde erhebliche finanzielle Schwierigkeiten hat und es beispielsweise wahrscheinlich ist, dass dieser in Konkurs geht oder finanziell umstrukturiert werden muss oder dass Zahlungsausfälle bzw. Zahlungsverzug eintreten.

Das maximale Kreditrisiko zum Bilanzstichtag entspricht dem Buchwert der oben ausgewiesenen Nettoforderungen aus Lieferungen und Leistungen. Novartis erwartet keine Abschreibungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die nicht überfällig sind bzw. für die keine Wertberichtigungen gebildet wurden. Der Konzern hält für bestimmte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Sicherheiten im Wert von USD 30 Millionen.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen entfallen auf die folgenden Währungen:

Währung	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
CHF	230	163
EUR	2 108	2 259
GBP	168	153
JPY	1 494	1 289
USD	3 888	2 577
Übrige	1 985	1 869
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	9 873	8 310

16. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die folgenden Tabellen zeigen den Kontraktwert oder zugrunde liegenden Nominalbetrag und die fairen Werte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2010 und 2009, aufgeteilt nach Vertragstyp. Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalbeträge stellen nicht Risikobeträge dar, sondern geben Auskunft über das aus-

stehende Transaktionsvolumen zum Stichtag der konsolidierten Bilanz. Der faire Wert dieser Instrumente wird auf Basis der Marktwerte oder anhand standardisierter Modelle zur Preisbestimmung, die auf per 31. Dezember 2010 und 2009 beobachtbare Marktdaten abstellen, ermittelt.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	Kontraktwert oder zugrunde liegender Nominalwert		Positiver Marktwert		Negativer Marktwert	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	4 814	4 735	38	52	- 44	- 64
Währungsoptionen (OTC)	4 000	139	3			- 1
Total Währungsinstrumente	8 814	4 874	41	52	- 44	- 65
Zinsinstrumente						
Zinssatzswaps	61	1 000	1	13		
Total Zinsinstrumente	61	1 000	1	13		
Optionen auf Wertschriften		15		23		- 15
Total der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	8 875	5 889	42	88	- 44	- 80

Die Kontraktwerte oder zugrunde liegenden Nominalwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2010 und 2009 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt:

31. Dezember 2010	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Währungen Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	2 039	1 776	286	713	4 814
Währungsoptionen (OTC)		4 000			4 000
Total Währungsinstrumente	2 039	5 776	286	713	8 814
Zinsinstrumente					
Zinssatzswaps			61		61
Total Zinsinstrumente			61		61
Optionen auf Wertschriften					
Total derivative Finanzinstrumente	2 039	5 776	347	713	8 875

31. Dezember 2009	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Währungen Mio. USD	Total Mio. USD
Währungsinstrumente					
Devisenterminkontrakte	1 179	2 719	107	730	4 735
Währungsoptionen (OTC)	139				139
Total Währungsinstrumente	1 318	2 719	107	730	4 874
Zinsinstrumente					
Zinssatzswaps		1 000			1 000
Total Zinsinstrumente		1 000			1 000
Optionen auf Wertschriften	15				15
Total derivative Finanzinstrumente	1 333	3 719	107	730	5 889

16. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFT ERFÜLLEN

Ende 2010 und 2009 bestanden keine offenen Sicherungsgeschäfte für erwartete Transaktionen.

WERTSCHRIFTEN, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften		
Anleihen	2 596	7 240
Aktien	106	169
Fondsanlagen	55	107
Total zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	2 757	7 516
Festgelder mit einer originären Laufzeit von über 90 Tagen		6 870
Derivative Finanzinstrumente	42	88
Marchzinsen aus Anleihen	16	81
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	2 815	14 555

Die Anleihen und Festgelder lauten auf USD mit Ausnahme von CHF- und EUR-Anleihen im Wert von USD 580 Millionen (2009: USD 361 Millionen) bzw. USD 176 Millionen (2009: USD 319 Millionen).

FAIRER WERT NACH HIERARCHIESTUFEN

Gemäss IFRS werden Finanzanlagen und -verbindlichkeiten, die in der Konzernrechnung zum fairen Wert erfasst sind, seit dem 1. Januar 2009 entsprechend dem Ermessensspielraum bei den zur Ermittlung des fairen Werts verwendeten Inputfaktoren kategorisiert. IFRS sieht entsprechend dem Ausmass an Subjektivität, das mit den Inputfaktoren für die faire Bewertung dieser Vermögenswerte und Verbindlichkeiten verbunden ist, folgende Hierarchiestufen vor:

Stufe 1 – Als Inputfaktoren dienen notierte und nicht bereinigte Preise, die am Bewertungsstichtag an aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten ermittelt werden.

Bei den Vermögenswerten, die mit dem fairen Wert in Stufe 1 ausgewiesen sind, handelt es sich um Aktien und Anleihen, die an aktiven Märkten notiert sind.

Stufe 2 – Inputfaktoren (mit Ausnahme der unter Stufe 1 erwähnten notierten Preise), die für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit entweder direkt oder indirekt beobachtbar sind. Diese Inputfaktoren werden vornehmlich durch Korrelation oder andere Mittel am Bewertungsstichtag und für die Dauer der erwarteten Laufzeit der Instrumente von beobachtbaren Marktdaten abgeleitet oder durch diese bestätigt.

Vermögenswerte, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind Festgelder, Devisen- und Zinsderivate sowie bestimmte Anlagefonds. Devisen- und Zinsderivate werden anhand bekräftigter Marktdaten bewertet. Verbindlichkeiten, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind Devisenderivate und Optionen auf Aktien.

Stufe 3 – Die Inputfaktoren für diese Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten sind nicht beobachtbar. Sie widerspiegeln die bestmögliche Einschätzung des Konzerns in Bezug auf die Kriterien, die Marktteilnehmer bei der Bestimmung des Preises für den Vermögenswert oder die Verbindlichkeit am Bewertungsstichtag anwenden würden. Dabei werden die inhärenten Risiken der Bewertungsverfahren und der Inputfaktoren für die Modelle berücksichtigt.

Vermögenswerte, die generell zu dieser Hierarchiestufe zählen, sind verschiedene Beteiligungen an Hedgefonds und nicht notierte Beteiligungspapiere aus den Anlageaktivitäten der Novartis Venture Funds. Es gab keine Verbindlichkeiten, die mit dem fairen Wert in dieser Kategorie ausgewiesen sind.

2010	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	1 285	1 311			2 596
Aktien	86		20		106
Fondsanlagen			55		55
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	1 371	1 311	75		2 757
Derivative Finanzinstrumente		42			42
Marchzinsen aus Anleihen				16	16
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	1 371	1 353	75	16	2 815
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	352		348		700
Fondsanlagen			12		12
Darlehen an assoziierte Gesellschaften				1	1
Langfristige Darlehen, Vorschüsse, Kautionen				145	145
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	352		360	146	858
Finanzverbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente		-44			-44
Total Finanzverbindlichkeiten zum fairen Wert		-44			-44

2009	Stufe 1 Mio. USD	Stufe 2 Mio. USD	Stufe 3 Mio. USD	Zu fortge- führten Anschaffungs- kosten bewertet Mio. USD	Total Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften					
Anleihen	7 209	31			7 240
Aktien	114		55		169
Fondsanlagen			107		107
Total zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	7 323	31	162		7 516
Festgelder mit einer originären Laufzeit von über 90 Tagen				6 870	6 870
Derivative Finanzinstrumente		88			88
Marchzinsen aus Anleihen				81	81
Total Wertschriften, Festgelder und derivative Finanzinstrumente	7 323	119	162	6 951	14 555
Finanzanlagen und langfristige Darlehen					
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften	544		347		891
Darlehen an assoziierte Gesellschaften				3	3
Langfristige Darlehen, Vorschüsse, Kautionen				156	156
Total Finanzanlagen und langfristige Darlehen	544		347	159	1 050
Finanzverbindlichkeiten					
Derivative Finanzinstrumente		-80			-80
Total Finanzverbindlichkeiten zum fairen Wert		-80			-80

Die obige Analyse umfasst alle Finanzinstrumente, einschliesslich derjenigen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten oder zu Kosten bewertet werden.

16. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

Die Veränderungen der Buchwerte im Zusammenhang mit Finanzinstrumenten der Stufe 3, bei denen in dem am 31. Dezember zu Ende gegangenen Jahr in erheblichem Umfang nicht beobachtbare Inputfaktoren verwendet wurden, sind in der folgenden Tabelle aufgeführt:

2010	Aktien Mio. USD	Anlagefonds Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Wertschriften Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar	55	107	347	509
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen		6		6
Erfolgswirksam erfasste Gewinne	1	7	4	12
Wertberichtigungen und Amortisationen		-4	-42	-46
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Verluste		-5		-5
Käufe			70	70
Rückzahlungen		-48		-48
Erlöse aus Veräußerungen	-36		-36	-72
Währungsumrechnungsdifferenzen		4	5	9
31. Dezember	20	67	348	435
Total erfolgswirksam erfasste Gewinne und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2010 gehaltene Vermögenswerte		3	-36	-33

2009	Aktien Mio. USD	Anlagefonds Mio. USD	Zur Ver- äußerung verfügbare Wertschriften Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar	47	383	273	703
Erfolgswirksam erfasste Gewinne		5	46	51
Wertberichtigungen und Amortisationen	-2	-8	-50	-60
In der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasste Gewinne	3	4	11	18
Käufe	6		183	189
Rückzahlungen		-274		-274
Erlöse aus Veräußerungen			-120	-120
Währungsumrechnungsdifferenzen	1	-3	4	2
31. Dezember	55	107	347	509
Total erfolgswirksam erfasste Verluste und Wertminderungen, netto, für am 31. Dezember 2009 gehaltene Vermögenswerte	-2	-1	-35	-38

Sollten die Preisparameter für die Inputfaktoren der Stufe 3 um 5% für Aktien und Fondsanlagen bzw. 10% für zur Veräußerung verfügbare Finanzanlagen steigen oder sinken, so würde dies zu einer Veränderung der in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfassten Beträge um USD 4 Millionen bzw. USD 35 Millionen führen (2009: USD 8 Millionen bzw. USD 35 Millionen).

MARKTRISIKO

Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, die sich vorwiegend auf die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen von flüssigen Mitteln beziehen. Der Konzern überwacht diese Risiken laufend. Um die im Zusammenhang mit diesen Risiken auftretende Volatilität zu bewirtschaften, setzt der Konzern eine Reihe von derivativen Finanzinstrumenten ein. Ziel des Konzerns ist es, wo angebracht, Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, die mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen der Geldanlagen verbunden sind, sowie die Wechselkursrisiken bestimmter Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Novartis geht keine Finanztransaktionen ein, die zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht abschätzbares Risiko enthalten. Der Konzern verkauft keine Vermögenswerte, die er nicht besitzt oder von denen er nicht weiss, dass er sie in Zukunft besitzen wird. Der Konzern verkauft ausschliesslich bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende künftige Geschäftsvorfälle (im Falle einer vorausschauenden Absicherung) ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerten verkauft, die der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet deshalb, dass generell jegliche Wertverminderung dieser Instrumente durch entsprechende Wertzunahmen der abgesicherten Transaktionen kompensiert wird.

WECHSELKURSRISIKO

Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist daher den Kursbewegungen hauptsächlich der europäischen, japanischen, übrigen asiatischen und lateinamerikanischen 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 Einkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr fairer Wert ändert sich mit den Wechselkursänderungen. Auf sehr lange Sicht sollte die Differenz in der Inflationsrate jedoch den Wechselkursschwankungen entsprechen, sodass Marktwertanpassungen der realen Anlagen im Ausland die wechselkursbedingten Wertveränderungen kompensieren. Aus diesem Grund sichert Novartis ihre Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften nur in Ausnahmefällen ab.

ROHSTOFFPREISRISIKO

Der Konzern ist bei antizipierten 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, dürften aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmachen, womit allfällige Auswirkungen unter der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt der Konzern keine wesentlichen Rohstoff-Future-, -Termin- und -Optionsgeschäfte, um die Preisschwankungsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

ZINSÄNDERUNGSRISIKO

Der Konzern steuert das Nettozinsänderungsrisiko vor allem durch das Verhältnis von festverzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden in seinem Portfolio. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatzswaps eingehen, im Rahmen derer 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 grundsätzlich auf weniger als 5% ihrer flüssigen Mittel. Potenzielle Beteiligungen werden mittels einer Analyse der historischen finanziellen Kennzahlen (hauptsächlich Geldfluss und Return on Investment), des Marktpotenzials, der Qualität des Managements und der Wettbewerbssituation gründlich überprüft. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, die Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben will und für die sie die Mittel zum Erwerb zurückbehält.

KREDITRISIKO

Kreditrisiken entstehen, wenn Kunden nicht in der Lage sind, ihre Verpflichtungen wie vereinbart zu erfüllen. Zur Bewirtschaftung dieses Risikos bewertet der Konzern periodisch die finanzielle Verlässlichkeit von Kunden, unter anderem anhand ihrer Finanzlage, der Erfahrungen aus der Vergangenheit und anderer Faktoren. Entsprechend werden individuelle Risikolimiten festgesetzt.

Auf die zwei grössten Kunden entfallen je etwa 8% und auf den drittgrössten etwa 7% des Nettoumsatzes. Kein anderer Kunde macht 2% oder mehr des Nettoumsatzes aus.

Die höchsten ausstehenden Beträge für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verteilen sich auf diese drei Kunden. Am 31. Dezember 2010 entfielen auf sie 9%, 5% und 6% der konzernweiten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Es bestehen keine weiteren stark konzentrierten Kreditrisiken.

16. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

GEGENPARTEIRISIKO

Die Gegenparteirisiken umfassen das Emittentenrisiko von marktgängigen Wertschriften, das Erfüllungsrisiko von derivativen Finanzinstrumenten und Geldmarktkontrakten sowie das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Das Emittentenrisiko wird minimiert, indem nur Wertschriften, die mindestens ein „AA“-Rating aufweisen, gekauft werden. Erfüllungs- und Kreditrisiko werden vermindert, indem als Gegenparteien nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die mindestens ein „AA“-Rating aufweisen. Diese Risiken werden streng überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten. Konzernrichtlinien sorgen dafür, dass das Kreditrisiko gegenüber Finanzinstituten begrenzt ist. Die Limiten werden regelmässig auf Basis von Kreditanalysen, die Prüfungen der Jahresabschlüsse und der Kennzahlen für die Eigenmittel umfassen, bewertet und festgelegt. Darüber hinaus werden Nettoabrechnungsvereinbarungen mit wichtigen Gegenparteien geschlossen.

Die flüssigen Mittel des Konzerns werden bei grossen regulierten Finanzinstituten gehalten. Die drei grössten dieser Institute halten rund 14%, 9% und 8% der flüssigen Mittel von Novartis (2009: 23%, 16% und 10%).

Der Konzern erwartet keine Verluste aufgrund der Tatsache, dass die Gegenparteien ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht erfüllen können, und hat keine nennenswerten Klumpenrisiken in Bezug auf Branchen oder Länder.

LIQUIDITÄTSRISIKO

Das Liquiditätsrisiko beschreibt das Risiko, das entsteht, wenn der Konzern nicht in der Lage ist, seine Verpflichtungen bei Fälligkeit oder zu einem vernünftigen Preis zu erfüllen. Die Abteilung Group Treasury ist verantwortlich für die Überwachung der Liquidität, Finanzierung und Tilgung. Zudem werden die Liquiditäts- und Finanzierungsrisiken sowie die damit verbundenen Abläufe und Richtlinien durch das Management kontrolliert. Novartis bewirtschaftet ihr Liquiditätsrisiko auf konsolidierter Basis aufgrund von geschäftspolitischen, steuerlichen, finanziellen oder aufsichtsrechtlichen Überlegungen, falls notwendig durch Nutzung unterschiedlicher Finanzierungsquellen, um genügend Flexibilität zu bewahren. Das Management überwacht die Nettoverschuldungs- bzw. Nettoliquiditätsposition des Konzerns mittels fortlaufender Prognosen, die auf erwarteten Geldflüssen basieren.

Die folgende Tabelle stellt dar, wie das Management die Nettoverschuldung bzw. -liquidität anhand der Einzelheiten zu den Restlaufzeiten der Finanzanlagen und -verbindlichkeiten (ohne Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten) per 31. Dezember 2010 und 2009 überwacht:

	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2010						
Umlaufvermögen						
Wertschriften	1		593	1 441	722	2 757
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	14	33	11			58
Flüssige Mittel	5 319					5 319
Total Umlaufvermögen	5 334	33	604	1 441	722	8 134
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				8 399	5 961	14 360
Total langfristige Verbindlichkeiten				8 399	5 961	14 360
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	5 480	2 093	1 010			8 583
Derivative Finanzinstrumente	23	5	16			44
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	5 503	2 098	1 026			8 627
Nettoschulden	- 169	- 2 065	- 422	- 6 958	- 5 239	- 14 853

31. Dezember 2009	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Umlaufvermögen						
Wertschriften	2	8 598	4 383	791	693	14 467
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	44	14	7	23		88
Flüssige Mittel	2 774	120				2 894
Total Umlaufvermögen	2 820	8 732	4 390	814	693	17 449
Langfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten				2 775	5 900	8 675
Total langfristige Verbindlichkeiten				2 775	5 900	8 675
Kurzfristige Verbindlichkeiten						
Finanzverbindlichkeiten	3 573	705	955			5 233
Derivative Finanzinstrumente	25	36	4	15		80
Total kurzfristige Verbindlichkeiten	3 598	741	959	15		5 313
Nettoliiquidität	- 778	7 991	3 431	- 1 976	- 5 207	3 461

Die oben aufgeführten konsolidierten Bilanzwerte der Finanzverbindlichkeiten unterscheiden sich nicht wesentlich von den Kontraktwerten am Fälligkeitstag. Der positive und negative Marktwert der derivativen Finanzinstrumente entspricht dem bei Fälligkeit des Instruments ausgleichenden Nettobetrag.

Die vertraglichen, nicht diskontierten potenziellen Geldflüsse des Konzerns aus auf Bruttobasis zu begleichenden derivativen Finanzinstrumenten stellen sich wie folgt dar:

31. Dezember 2010	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten					
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen	- 1 842	- 467	- 935		- 3 244
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen	1 830	485	928		3 243

31. Dezember 2009	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD ¹	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
Derivative Finanzinstrumente und Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten					
Potenzielle Geldabflüsse in verschiedenen Währungen	- 30 612	- 781	- 498		- 31 891
Potenzielle Geldzuflüsse in verschiedenen Währungen	2 535	743	494		3 772

¹ Dieser Betrag enthält die Option für den Erwerb der optionalen zusätzlichen 52%igen Beteiligung an Alcon. Novartis hat diese Option am 4. Januar 2010 ausgeübt. Der zeitliche Anfall der entsprechenden Geldflüsse hing jedoch vom Zeitpunkt des Erhalts der regulatorischen Genehmigungen ab.

16. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

Andere vertragliche Verbindlichkeiten, die nicht der Überwachung der Nettoverschuldung bzw. -liquidität durch das Management unterliegen, stellen sich wie folgt dar:

	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2010						
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten		- 236	- 261	- 1 694	- 835	- 3 026
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		- 4 788				- 4 788

	Innerhalb eines Monats fällig Mio. USD	Nach einem Monat, aber innerhalb von drei Monaten fällig Mio. USD	Nach drei Monaten, aber innerhalb eines Jahres fällig Mio. USD	Nach einem Jahr, aber innerhalb von fünf Jahren fällig Mio. USD	Nach fünf Jahren fällig Mio. USD	Total Mio. USD
31. Dezember 2009						
Vertraglich vereinbarte Zinsen auf langfristige Verbindlichkeiten		- 236	- 96	- 1 286	- 843	- 2 461
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		- 4 012				- 4 012

KAPITALRISIKOMANAGEMENT

Novartis möchte ihre guten Kreditratings aufrechterhalten. Daher konzentriert sich das Unternehmen im Rahmen des Kapitalmanagements auf einen soliden Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio). Die Kreditagenturen belassen ihre Ratings für Novartis 2010 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 (Debt/Equity Ratio) erhöhte sich zum Jahresende 2010 – hauptsächlich aufgrund zusätzlicher Finanzierungsprogramme – auf 0,33:1 (2009: 0,24:1).

VALUE AT RISK

Der Konzern setzt eine Value-at-Risk-Berechnung (VAR) ein, um den potenziellen Zehn-Tages-Verlust des Marktwerts 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, kurz- und langfristige Kapitalanlagen, Fremdwährungsterminkontrakte, Swaps, Optionen sowie antizipierte Transaktionen. Auf Fremdwährung lautende Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten sowie Nettoinvestitionen in ausländische Konzerngesellschaften sind in der Berechnung enthalten.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus und nutzt ein Konfidenzintervall von 95%. Der Konzern bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und verschiedenen Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssätze, Aktienmarktbebewegungen und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Vorsteuerverlust auf Fremdwährungsinstrumenten, den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust auf Aktien und den geschätzten potenziellen Zehn-Tages-Verlust des Marktwerts der zinssatzbezogenen Finanzinstrumente (in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Investitionen von flüssigen Mitteln unter normalen Marktbedingungen), und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	31. Dez. 2010 Mio. USD	31. Dez. 2009 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	311	183
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	193	106
Aktienmarktbezogene Instrumente	27	43
Zinssatzbezogene Instrumente	219	108

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte lauten wie folgt:

2010	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	267	319	139
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	192	271	98
Aktienmarktbezogene Instrumente	49	76	27
Zinssatzbezogene Instrumente	164	219	70

2009	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	202	309	152
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	152	212	104
Aktienmarktbezogene Instrumente	98	159	43
Zinssatzbezogene Instrumente	107	155	12

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal möglichen Zehn-Tages-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze sowie der Währungs- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung erhebt nicht den Anspruch, Verluste auf Marktwerten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen künftigen Marktbewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für künftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die künftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ seien.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis sogenannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario für die von der Treasury-Abteilung des Konzerns überwachten Finanzanlagen zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie die ungünstigste Marktveränderung innerhalb eines Zeitraums von sechs Monaten im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2010 und 2009 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	31. Dez. 2010 Mio. USD	31. Dez. 2009 Mio. USD
Alle Finanzinstrumente	406	265
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	286	139
Aktienmarktbezogene Instrumente	59	96
Zinssatzbezogene Instrumente	62	30

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 gefährden würde. Obwohl es höchst unwahrscheinlich ist, dass wie in dem Modell dargestellt alle schlimmstmöglichen Fluktuationen gleichzeitig eintreten, kann der Markt in der Zukunft grösseren Schwankungen unterworfen sein als in der Vergangenheit. Ausserdem könnten in einem solchen ungünstigsten Fall geeignete Massnahmen des Managements das Risiko für Novartis reduzieren.

17. ÜBRIGES UMLAUFVERMÖGEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Rückforderbare Quellensteuern	103	102
Vorausbezahlte Leistungen		
– Dritte	735	398
– assoziierte Gesellschaften	7	4
Übrige Forderungen		
– Dritte	1 735	1 590
– assoziierte Gesellschaften	5	8
Total übriges Umlaufvermögen	2 585	2 102

18. ENTWICKLUNG DES AKTIENKAPITALS UND DER ANZAHL AKTIEN

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2008	Veränderungen 2009	31. Dez. 2009	Veränderungen 2010	31. Dez. 2010
Total Novartis Aktien	2 643 623 000	- 6 000 000	2 637 623 000		2 637 623 000
Eigene Aktien					
Aktien reserviert für aktienbasierte Vergütung an Mitarbeitende	72 195 401	- 4 992 483	67 202 918	- 8 309 081	58 893 837
Nicht reservierte eigene Aktien	306 574 757	- 10 508 026	296 066 731	- 6 782 746	289 283 985
Total eigene Aktien	378 770 158	- 15 500 509	363 269 649	- 15 091 827	348 177 822
Total ausstehende Aktien	2 264 852 842	9 500 509	2 274 353 351	15 091 827	2 289 445 178
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	959	- 2	957		957
Eigene Aktien	- 139	7	- 132	7	- 125
Ausstehendes Aktienkapital	820	5	825	7	832

¹Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Am 31. Dezember 2010 waren alle Aktien stimm- und mit Ausnahme von 159 381 837 eigenen Aktien (2009: 167 690 918) dividendenberechtigt.

Es stehen 34 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 48,72 und die vertragliche Restlaufzeit beläuft sich auf bis zu zehn Jahre.

19. LANGFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Festzinsanleihen	13 512	8 556
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	942	144
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	4	4
Total (inklusive des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten)	14 458	8 704
Abzüglich des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-98	-29
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	14 360	8 675

Festzinsanleihen

3,625%-CHF-800-Millionen-Anleihe 2008/2015; von der Novartis AG, Basel, Schweiz, zu 100,35% begeben	842	763
3,5%-CHF-700-Millionen-Anleihe 2008/2012; von der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 100,32% begeben	743	673
5,125%-USD-3 000-Millionen-Anleihe 2009/2019; von Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda, zu 99,822% begeben	2 984	2 983
4,125%-USD-2 000-Millionen-Anleihe 2009/2014; von Novartis Capital Corporation, New York, USA, zu 99,897% begeben	1 994	1 993
4,25%-EUR-1 500-Millionen-Anleihe 2009/2016; von Novartis Finance S.A., Luxemburg, Luxemburg, zu 99,757% begeben	1 978	2 144
1,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2013; von Novartis Capital Corporation, New York, USA zu 99,867% begeben	1 996	
2,9%-USD-2 000 Millionen-Anleihe 2010/2015; von Novartis Capital Corporation, New York, USA zu 99,522% begeben	1 986	
4,4%-USD-1 000-Millionen-Anleihe 2010/2020; von Novartis Capital Corporation New York, USA, zu 99,237% begeben	989	
Total Festzinsanleihen	13 512	8 556

¹ Durchschnittlicher Zinssatz von 1,6% (2009: 2,1%)

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur		
2010		29
2011	98	44
2012	785	704
2013	2 023	17
2014	2 750	2 010
2015	2 841	763
Nach 2015	5 961	5 137
Total	14 458	8 704

		2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Währungsstruktur	USD	9 953	4 979
	EUR	2 104	2 262
	JPY	798	
	CHF	1 584	1 436
	Übrige	19	27
Total		14 458	8 704

Vergleich mit dem Marktwert	2010 Bilanzwert Mio. USD	2010 Marktwert Mio. USD	2009 Bilanzwert Mio. USD	2009 Marktwert Mio. USD
Festzinsanleihen	13 512	14 350	8 556	9 051
Übrige	946	946	148	148
Total	14 458	15 296	8 704	9 199

Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Total gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten	30	42
Total Nettobuchwert der für langfristige Finanzverbindlichkeiten beliehenen Sachanlagen	108	94

Die gesicherten langfristigen Finanzverbindlichkeiten des Konzerns bestehen aus zu üblichen Marktbedingungen aufgenommenen Krediten.

Am 31. Dezember 2010 betrug der Anteil der festverzinslichen Finanzverbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten 63%, am 31. Dezember 2009 waren es 62%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese Bedingungen ein.

Im Jahr 2010 betrug der durchschnittliche Zinssatz auf die gesamten Finanzverbindlichkeiten 3,1% (2009: 3,6%).

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

Allgemeines

Für einige der pharmazeutischen Produkte von Novartis können keine Produkthaftungsdeckungen eingekauft werden. Für mögliche Produkthaftungsrisiken bei diesen Produkten bildet Novartis Rückstellungen in Höhe der geschätzten Verbindlichkeiten aus Schadensersatzforderungen und der Kosten im Zusammenhang mit der Verteidigung gegen solche Forderungen. Die Rückstellungen basieren auf Einschätzungen des Managements, der Rechtsberater sowie auf versicherungsmathematischen Schätzungen. Die tatsächlichen Verbindlichkeiten könnten jedoch die von Novartis gebildeten Rückstellungen deutlich überschreiten. Novartis ist der Ansicht, dass die Versicherungsdeckungen und Rückstellungen angemessen sind und dass die Rückstellungen angesichts der Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Risiken der bestmöglichen Schätzung entsprechen.

Der Grossteil der Produkthaftungsrückstellungen von Novartis wird versicherungsmathematisch ermittelt, wobei verschiedene Faktoren wie beispielsweise Erfahrungswerte, die Anzahl und Höhe der gemeldeten Schäden, die geschätzte Anzahl eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden, die Kosten zur Verteidigung gegen Schadensersatzforderungen sowie andere Annahmen in Betracht gezogen werden. Der Konzern passt seine Schätzungen für die Produkthaftungsansprüche laufend der tatsächlichen Schadensentwicklung an. Sollten sich versicherungsmathematische Annahmen als nicht korrekt erweisen oder deutlicher Anpassungen bedürfen, könnte eine wesentliche Deckungslücke zwischen den vom Unternehmen vorgenommenen Rückstellungen und den tatsächlichen Haftungsansprüchen entstehen. Die Diskontierungssätze, die zur Berechnung der versicherungsmathematisch ermittelten Rückstellungen herangezogen werden, basieren auf den Zinssätzen von Staatsanleihen und lagen am 31. Dezember 2010 je nach Duration und Region (USA und Nicht-USA) zwischen 2,2% und 2,5% (2009: zwischen 2,3% und 2,5%). Eine 1%ige Erhöhung oder Senkung des Diskontierungssatzes würde in der konsolidierten Erfolgsrechnung mit einem Ertrag von USD 26 Millionen (2009: USD 21 Millionen) bzw. einem Aufwand von USD 28 Millionen (2009: USD 23 Millionen) zu Buche schlagen.

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Vorsorgepläne	2 317	2 013
– übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütung	461	380
– leistungsorientierte Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 057	852
Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 066	952
Rückstellungen für Produkthaftung und andere Rechtsfälle	693	671
Übrige langfristige Verbindlichkeiten	1 248	623
Total	6 842	5 491

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Die wesentlichen Bestandteile der Rückstellungen für Umweltsanierungen sind Kosten für die notwendige Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale sowie für die Aufbereitung und, wo notwendig, die laufende Überwachung weniger stark betroffener Areale. Die am 31. Dezember 2010 ausgewiesene Rückstellung beläuft sich auf insgesamt USD 1,1 Milliarden (2009: USD 1,0 Milliarden), wovon USD 875 Millionen (2009: USD 812 Millionen) für Sanierungen von Grundstücken Dritter und USD 251 Millionen (2009: USD 198 Millionen) für die Sanierung eigener Grundstücke vorgesehen sind. Ein Betrag in Höhe von USD 60 Millionen (2009: USD 58 Millionen) ist in den kurzfristigen Verbindlichkeiten enthalten.

Ein beträchtlicher Teil der Rückstellung für Umweltsanierungen entfällt auf die Sanierung der Deponien bei Basel im Grenzgebiet der Schweiz, Deutschlands und Frankreichs. Diese wurden nach internen und externen Abklärungen im Jahr 2007 gebildet.

In den USA ist Novartis in Bezug auf verschiedene Areale als potenziell verantwortliche Partei (potentially responsible party, „PRP“) im Sinne der US-Bundesgesetzgebung („Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act“ von 1980 und der nachfolgenden Änderungen) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung in den Arealen, bei denen Novartis eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidaritätsregeln trägt die geschätzte Rückstellung bei jedem Areal der Anzahl anderer PRP sowie deren Finanzkraft Rechnung.

Die erforderlichen künftigen, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu treffenden Sanierungsmassnahmen zur Behebung von Umweltschäden infolge vergangener Entsorgung und Freisetzung von chemischen Stoffen durch Novartis und Dritte – bzw. deren Kosten – sind schwer abzuschätzen. Die künftigen Umweltsanierungsausgaben von Novartis werden durch eine Reihe von Ungewissheiten beeinflusst, darunter die Methode und das Ausmass der Sanierung, der Novartis im Verhältnis zu anderen Parteien zugeschriebene Anteil am Sanierungsmaterial, die Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien sowie der Zeitpunkt der zu erwartenden Aufwendungen. Novartis ist der Meinung, dass die insgesamt bestehenden Rückstellungen für Umweltsanierungen aufgrund der derzeit verfügbaren Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich zu schätzen, ist nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Das Management vertritt die Auffassung, dass zusätzliche Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch materielle Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltsanierungen in den Jahren 2010 und 2009 dargestellt:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
1. Januar	1 010	966
Auszahlungen	- 20	- 11
Auflösungen	- 2	- 53
Zinsaufwand aus diskontierten Rückstellungen	39	66
Zuführungen		23
Währungsumrechnungsdifferenzen	99	19
31. Dezember	1 126	1 010
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	- 60	- 58
Langfristige Rückstellungen für Umweltsanierungen am 31. Dezember	1 066	952

Für die entsprechenden Geldabflüsse per 31. Dezember 2010 wird aktuell mit folgendem Zeitplan gerechnet:

	Erwartete Geld- abflüsse Mio. USD
Fällig innerhalb von zwei Jahren	118
Fällig nach zwei, aber in weniger als fünf Jahren	328
Fällig nach fünf, aber in weniger als zehn Jahren	550
Fällig nach zehn Jahren	130
Total Rückstellungen für Umweltsanierungen	1 126

RECHTSFÄLLE

Eine Reihe von Konzerngesellschaften von Novartis ist und wird 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 von Urteilen betroffen ist oder Vergleichsvereinbarungen abschliesst, die das operative Ergebnis oder die Geldflüsse massgeblich beeinflussen könnten.

Regierungen und staatliche Behörden haben ihre Aktivitäten zur Überprüfung der Einhaltung und Durchsetzung von Gesetzen in den letzten Jahren in wichtigen Bereichen, wie zum Beispiel Korruption, Marketingpraktiken, Insiderhandel, Kartellrecht und Handelsrestriktionen, verstärkt. Auf solche Ermittlungen zu reagieren, ist teuer und lenkt das Management in beträchtlichem Masse vom eigentlichen Geschäft ab. Ausserdem schaden derartige Ermittlungen möglicherweise dem Ruf von Novartis und bergen die Gefahr des Ausschlusses von

staatlichen Rückerstattungsprogrammen in den USA und anderen Ländern. Diese Faktoren haben uns und andere Unternehmen unserer Branche dazu bewogen, mit Regierungen rund um die Welt Vergleichsvereinbarungen abzuschliessen. Im Rahmen derartiger Vergleiche wurden hohe Barzahlungen geleistet und könnten auch in Zukunft geleistet werden. Darin eingeschlossen sind potenzielle Rückzahlungen angeblich nicht sachgerecht erhaltener Beträge sowie Strafzahlungen in bis zu dreifacher Höhe. Ausserdem enthalten Vergleiche in Betrugsfällen im Gesundheitsbereich typischerweise Integritätsvereinbarungen, die darauf abzielen, das Verhalten von Unternehmen auf Jahre hinaus zu regeln. Letztendlich können Angelegenheiten, die Gegenstand staatlicher Ermittlungen und Vergleiche sind, auch Gegenstand zivilrechtlicher Klagen werden.

Es folgt eine Zusammenfassung von ausgewählten Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt sind oder waren, sowie von im Jahr 2010 abgeschlossenen Gerichtsverfahren, an denen Novartis oder ihre Konzerngesellschaften beteiligt waren.

STAATLICHE ERMITTLUNGEN

Ermittlungen zu *Trileptal* und fünf anderen Produkten

Die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) hatte 2005 von der US-Staatsanwaltschaft des östlichen Bezirks von Pennsylvania (EDPA) eine Verwaltungsanordnung gemäss dem Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA) erhalten. Im Rahmen der parallelen zivil- und strafrechtlichen Ermittlungen zu Vorwürfen möglicher Marketingaktivitäten und Werbung für den Off-Label-Einsatz (Einsatz ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs) des Epilepsie-Medikaments *Trileptal* sowie in Bezug auf bestimmte Zahlungen an Anbieter medizinischer Versorgung im Zusammenhang mit diesem Medikament kooperiert die NPC mit der ermittelnden Staatsanwaltschaft. Auch im Rahmen einer Untersuchung der EDPA über eine mögliche Off-Label-Vermarktung und -Werbung sowie Zahlungen an Anbieter medizinischer Versorgung im Zusammenhang mit fünf anderen Produkten – *Diovan*, *Exforge*, *Sandostatin*, *Tekturna* und *Zelnorm* („fünf Produkte“) – arbeitet die NPC mit dieser Staatsanwaltschaft zusammen. Am 30. September 2010 erzielte die NPC eine umfassende Einigung, welche die Untersuchungen der EDPA bezüglich *Trileptal* und der fünf Produkte zu einem Abschluss brachte. Im Rahmen dieser Einigung verpflichtete sich die NPC, sich eines Verstosses gegen den US Food, Drug and Cosmetic Act wegen fehlerhafter Kennzeichnung (Misbranding) für schuldig zu bekennen und ein Bussgeld von USD 185 Millionen für *Trileptal* zu zahlen. Weiter legte die NPC zivilrechtliche Vorwürfe unter dem False Claims Act bezüglich *Trileptal* sowie der fünf Produkte bei und verpflichtete sich zur Zahlung von USD 237,5 Millionen. Ausserdem unterzeichnete die NPC eine Vereinbarung zur Unternehmensintegrität (Corporate Integrity Agreement, CIA) mit dem Büro des Generalinspektors des US-Gesundheitsministeriums. Gemäss dieser Vereinbarung (CIA), die auf fünf Jahre festgelegt ist, wird die NPC zusätzliche Konformitätsmassnahmen umsetzen. Die Eingabe des Schuldbekenntnisses der NPC erfolgte am 2. November 2010 anlässlich einer Anhörung vor dem US-Bundesbezirksgericht für die EDPA. Die Anhörung zur Strafzumessung („Sentencing Hearing“) wird derzeit für den 28. Januar 2011 erwartet. Für den

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Gesamtbetrag der Einigungen in Höhe von USD 422,5 Millionen war am Ende des zweiten Quartals 2010 eine entsprechende Rückstellung vorgenommen worden.

ERMITTLUNGEN DURCH WDNY

Im vierten Quartal 2010 erfuhr die NPC, dass die US-Staatsanwaltschaft des westlichen Bezirks von New York (WDNY) in Fragen der Einverständniserklärung bei klinischen Studien in China ermittelte und die Marketingpraktiken für verschiedene Novartis Produkte untersuchte. NPC kooperiert bei dieser zivilrechtlichen Untersuchung.

DURCHSUCHUNG DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION BEI SANDOZ FRANCE

Im Oktober 2009 führte die Europäische Kommission in Zusammenarbeit mit der französischen Wettbewerbsbehörde 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 und den französischen Behörden. Von der Europäischen Kommission sind bisher keine Folgebegehren eingegangen.

AUSKUNFTSVERLANGEN DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION ÜBER PATENTVERGLEICHSVEREINBARUNGEN

Die Europäische Kommission richtete am 12. Januar 2010 Auskunftsgesuche an bestimmte Pharmaunternehmen. Die betroffenen Unternehmen, zu denen auch die Novartis International AG und die Sandoz International GmbH gehören, wurden aufgefordert, alle Patentvergleichsvereinbarungen sowie sämtliche Anhänge und dazugehörigen Vereinbarungen und Änderungen in Kopie zu übermitteln. Die Anfrage betraf Patentvergleichsvereinbarungen zwischen Herstellern von Originalpräparaten und konkurrierenden Generikaherstellern, die zwischen dem 1. Juli 2008 und dem 31. Dezember 2009 für die Märkte der Europäischen Union und des Europäischen Wirtschaftsraums geschlossen wurden. Am 12. Februar 2010 übermittelten die beiden Novartis Einheiten ihre jeweiligen Antworten an die Europäische Kommission. Am 17. Januar 2011 erhielten die zwei Novartis Gesellschaften ein zweites Auskunftsverlangen, das den Zeitraum vom 1. Januar 2010 bis zum 31. Dezember 2010 umfasst.

PRODUKTHAFTUNG

Produkthaftungstreit bezüglich *Zometa/Aredia*

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis sind Beklagte in rund 692 Verfahren vor US-Gerichten. Die Kläger geben an, nach Behandlung mit *Zometa* oder *Aredia* eine Osteonekrose des Kiefers erlitten zu haben. Beide Medikamente werden in der Krebsbehandlung bei Knochenmetastasen eingesetzt. Sämtliche Sammelklagen wurden abgewiesen. Ein Verfahren, das im Oktober 2009 in Montana stattfand, führte zu einem Urteil zugunsten der Klägerseite. Gegen diese Entscheidung legte die NPC vor dem obersten Gericht in

Montana Berufung ein. Am 30. Dezember 2010 bestätigte das oberste Gericht in Montana das Urteil des erstinstanzlichen Gerichts. Am 6. Oktober 2010 fällten die Geschworenen nach einem Verfahren vor dem Einzelstaatsgericht in New Jersey ein Urteil zugunsten der NPC, gegen das Berufung eingelegt wurde. Ein weiteres Verfahren fand im November 2010 vor dem Bundesgericht in North Carolina statt. Es mündete in einem Urteil zugunsten der Klägerseite. Die NPC reichte weitere Anträge im Anschluss an das Urteil ein und wird falls nötig gegen das jüngste Urteil Berufung einlegen. Zwei Verfahren sind derzeit für April und Juli 2011 angesetzt.

Produkthaftungstreitigkeiten bezüglich *Zelnorm*

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis sind gegenwärtig Beklagte in rund 135 Verfahren vor US-amerikanischen und kanadischen Gerichten. Die Kläger geben an, nach Behandlung mit *Zelnorm*, einem Medikament zur Behandlung des Reizdarm-Syndroms und chronischer Verstopfung, Herz-Kreislauf-Schäden erlitten zu haben. Gegen eine kanadische Konzerngesellschaft von Novartis wurde eine Sammelklage eingebracht, wogegen Klageerwidderung eingereicht wurde. Im Mai 2010 schloss die NPC eine vorläufige Vereinbarung zur Beilegung von 124 Fällen ab, die allerdings noch der Einwilligung der einzelnen Kläger bedarf; die NPC wartet noch auf diese Einwilligungen. Ein Verfahren ist derzeit für April 2011 angesetzt.

Produkthaftungstreit bezüglich der Hormonersatztherapie

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis werden zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in etwa 109 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben. Die Untersuchungen sind noch im Gange.

Produkthaftungstreit bezüglich *Elidel*

Die NPC und andere Konzerngesellschaften von Novartis werden in etwa 28 Verfahren an US-Gerichten beschuldigt, durch *Elidel*, ein Medikament zur Behandlung von atopischer Dermatitis, bei den Klägern Schäden insbesondere in Form von verschiedenen Krebserkrankungen hervorgerufen zu haben. Die Untersuchungen sind noch im Gange.

ANDERE RECHTSFÄLLE

Rechtsstreit über Grosshandelsverkaufspreise

Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen, darunter auch die NPC und bestimmte Gesellschaften von Sandoz, wurden Klagen erhoben wegen angeblich in betrügerischer Absicht überhöhter durchschnittlicher Grosshandelsverkaufspreise (auf Basis dieser Preise sowie „besten Preise“ werden bzw. wurden von den nationalen und bundesstaatlichen Behörden die Kostenerstattungen des staatlichen Gesundheitsversorgers Medicare sowie die Medicaid-Rabatte kalkuliert). In einigen Fällen wurden Anträge auf Abweisung der Klage und (Gegen-)Anträge auf ein Urteil gestellt, die noch anhängig sind.

Sandoz Inc. (Sandoz) war 2009 Beklagte in einem Verfahren in Alabama. Die Geschworenen entschieden gegen Sandoz und verhängten Entschädigungszahlungen in Höhe von USD 28 Millionen sowie Strafschadenersatz in Höhe von USD 50 Millionen. Sandoz legte im Januar 2010 vor dem obersten Gerichtshof von Alabama gegen das Urteil Berufung ein. Die Berufung ist vollständig eingeleitet. Am 1. September 2010 stellte der Berufungsbeklagte einen Antrag auf Ablehnung und Ausschluss aller Richter des obersten Gerichts in Alabama wegen Befangenheit sowie auf Ernennung eines besonderen obersten Gerichts für die Behandlung der Berufung von Sandoz. Dieser Antrag wurde am 29. September 2010 vom obersten Gericht in Alabama einstimmig abgelehnt. Eine Entscheidung wird zu gegebener Zeit erwartet. Das zweite Verfahren, an dem Sandoz beteiligt war, fand im Juni 2009 in Kentucky statt. Die Geschworenen entschieden gegen Sandoz und verhängten Entschädigungszahlungen in Höhe von USD 16 Millionen. Das Gericht verhängte zudem eine Geldstrafe von USD 13,6 Millionen, die später auf USD 11,2 Millionen gesenkt wurde. Strafschadenersatz wurde nicht gewährt. Sandoz hat im März 2010 gegen dieses Urteil Berufung eingelegt. In Texas haben Sandoz Gesellschaften eine Grundsatzvereinbarung zur Beilegung sämtlicher Forderungen des Staates erzielt. Diese Vereinbarung, die noch der Genehmigung des US-Justizministeriums bedarf, hatte im ersten Quartal 2010 eine Rückstellung von USD 38 Millionen zur Folge, die per 31. Dezember 2010 unverändert geblieben ist. Das nächste Verfahren gegen Sandoz wird voraussichtlich im April 2011 in Mississippi stattfinden.

Rechtsstreit über Löhne und Arbeitszeiten

Einige Mitarbeitende des Pharma-Aussendienstes haben bei einem Einzelstaatsgericht in Kalifornien und beim US-Bundesbezirksgericht des südlichen Bezirks von New York (SDNY) Klage gegen die NPC eingereicht. Sie behaupten, die NPC habe gegen Lohn- und Arbeitszeitvorschriften 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 Klagen wurden zusammengelegt und als Sammelklage zertifiziert. Sie sind Teil einer Reihe laufender Verfahren gegen Pharmaunternehmen. Sie stellen die in der Branche seit Langem gängige Praxis infrage, wonach Aussendienstmitarbeitende als Festangestellte behandelt werden. Im Januar 2009 befand das SDNY gemäss dem bundesstaatlichen Fair Labor Standards Act und entsprechenden einzelstaatlichen Lohn- und Arbeitszeitgesetzen die Aussendienstmitarbeitenden als nicht zu Überstundenentschädigungen berechtigt. Die Kläger haben gegen dieses Urteil beim US-Berufungsgericht des zweiten Bezirks (zweiter Bezirk) Berufung eingelegt. Die National Employment Lawyers Association (US-Juristenverband für Arbeitsrecht) und das US-Arbeitsministerium haben Amicus-Curiae-Schreiben eingereicht, welche die Position der Kläger stützen. Die US-Handelskammer hat ein Schreiben zur Stützung der Position der NPC eingereicht. Am 6. Juli 2010 hob der zweite Bezirk das Urteil des SDNY auf und verwies den Fall zur weiteren Behandlung an das SDNY zurück. Am 2. August 2010 wurde das Rückverweisungsmandat gestoppt, weil die NPC beschlossen hatte, die Entscheidung des zwei-

ten Bezirks vor dem obersten Bundesgericht der USA anzufechten. Am 4. Oktober 2010 reichte die NPC ihren Antrag auf ein „Writ of Certiorari“ (Bestätigung der Appellationszulassung) beim obersten Bundesgericht der USA ein. Am 5. November 2010 wurden durch die US-Handelskammer und die Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (PhRMA) Amicus-Curiae-Schreiben zur Stützung des Certiorari-Antrags der NPC eingereicht. Die Verhandlung, während der das oberste Bundesgericht der USA voraussichtlich über die Annahme oder Ablehnung des Antrags der NPC entscheiden wird, findet aller Voraussicht nach am 18. Februar 2011 statt.

Rechtsstreit in Bezug auf Minderheitsaktionäre von Alcon

Seit dem 7. Januar 2010 wurden von Minderheitsaktionären von Alcon, Inc. unter anderem gegen die Novartis AG Aktionärsklagen in Bezug auf die am 4. Januar 2010 angekündigten Transaktionen mit Alcon angestrengt. Diese Klagen wurden beim SDNY, den US-Bundesbezirksgerichten des östlichen Bezirks von New York (EDNY), des nördlichen Bezirks von Texas (NDTX) sowie bei einigen Einzelstaatsgerichten in Texas eingereicht. Der Fall vor dem EDNY wurde ohne Einspruch der Kläger am 18. März 2010 ohne Sachentscheidung eingestellt. Der Fall vor dem NDTX wurde an das SDNY verwiesen und am 25. Juni 2010 formal mit den dort anhängigen Klagen zusammengelegt. Dem Antrag der Novartis AG auf Abweisung sämtlicher im SDNY anhängiger Klagen auf Basis des „forum non conveniens“ (FNC)-Grundsatzes wurde am 24. Mai 2010 stattgegeben und die Klage am 2. Juli 2010 förmlich abgewiesen. Am 14. Juli 2010 legten die Kläger beim US-Berufungsgericht des zweiten Bezirks Berufung gegen diese Entscheidung ein. Am 5. Januar 2011 zogen die Kläger ihren Berufungsantrag zurück. Am 6. Januar 2011 gab das Berufungsgericht des zweiten Bezirks dem Rückzugsantrag der Kläger statt. Die vor den Einzelstaatsgerichten in Texas anhängigen Verfahren wurden am 16. April 2010 für das Beweisverfahren vor dem Prozess zu einem Multi-District-Litigation-Verfahren zusammengelegt. Ein Antrag der Novartis AG, diese in Texas zusammengelegten Verfahren auf Basis des FNC-Grundsatzes abzuweisen, wurde am 30. Juni 2010 eingereicht. Dem Antrag der Novartis AG wurde am 17. November 2010 stattgegeben. Infolgedessen wurden alle vor den Einzelstaatsgerichten in Texas anhängigen Sammelklagen abgewiesen. Am 17. Dezember 2010 legten die Kläger beim Berufungsgericht des fünften Bezirks von Texas Berufung gegen diese Entscheidung ein.

ABGESCHLOSSENE RECHTSFÄLLE

Ermittlungen zu TOBI

Einige Konzerngesellschaften von Novartis hatten 2007 von der US-Staatsanwaltschaft des nördlichen Bezirks von Kalifornien eine Verwaltungsanordnung gemäss HIPAA erhalten. Die Staatsanwaltschaft verlangte bestimmte Informationen über die mögliche Off-Label-Vermarktung und die Werbeaktivitäten für TOBI (Tobramycin). TOBI ist ein Medikament zur Behandlung von Patienten mit Mukoviszidose, das im Rahmen der Übernahme von Chiron Corporation Mitte 2006 erworben wurde. Im September 2009 erzielten die Tochtergesellschaften von Novartis eine grundsätzliche Einigung über eine Zahlung von

20. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

USD 72,5 Millionen, um in Bezug auf diese Ermittlungen sämtliche zivilrechtlichen Forderungen auf Bundesebene und entsprechende einzelstaatliche Forderungen von Medicaid beizulegen. Nachdem die Vergleichsvereinbarung mit den zuständigen Bundesbehörden am 29. April 2010 unterzeichnet worden war, folgte am 14. September 2010 die Unterzeichnung der Vergleichsvereinbarungen mit verschiedenen Einzelstaaten. Damit wurden die Ermittlungen abgeschlossen.

Patentstreit bezüglich Kontaktlinsen

Mit Wirkung zum 1. Januar 2011 erzielten Johnson & Johnson (J&J) und CIBA Vision (CV) einen Vergleich zur Beilegung ihres laufenden Patentstreits in Bezug auf die Silikon-Hydrogel-Patente von CV in den USA und in allen Ländern Europas, abgesehen von Grossbritannien (UK), wo CV vor dem obersten britischen Gericht einen Berufungsantrag gegen die Ungültigkeitserklärungen durch die Gerichte der unteren Instanzen eingereicht hat.

Patentstreit bezüglich *Famvir*

Im Februar 2010 erzielten Novartis und Teva einen Vergleich zur Beilegung ihres US-Patentstreits in Bezug auf *Famvir*. Zuvor hatte ein Verfahren gegen Teva stattgefunden, in dem die Geschworenen im November 2009 zu einem für Novartis günstigen Urteil gekommen waren. Nach Ablauf der vorgeschriebenen Einspruchsfrist für den Vergleich wurde das Verfahren eingestellt. Es ist somit abgeschlossen.

Patentstreit bezüglich *Zometa/Reclast*

Novartis und Teva haben im Patentstreit bezüglich der Injektionsform von *Zometa* (4 mg Zoledronsäure) und *Reclast* (5 mg Zoledronsäure) eine Einigung erzielt. Dabei verzichtet Teva auf die Anfechtung des Novartis Patents und wird die Zoledronsäure in den USA erst lancieren, wenn das Patent für *Zometa* und *Reclast* im März 2013 ausläuft. Das Verfahren wurde im Juli 2010 abgewiesen und ist deshalb abgeschlossen.

Rechtsstreit bezüglich Geschlechterdiskriminierung

Einige Mitarbeiterinnen des Pharma-Aussendienstes haben im November 2004 beim SDNY eine Sammelklage gegen die NPC, die Novartis Corporation und eine Führungskraft von Novartis eingereicht. Sie behaupten, aufgrund ihres Geschlechts diskriminiert worden zu sein. Die Novartis Corporation und die Führungskraft von Novartis wurden anschliessend aus dem Verfahren entlassen. Das Verfahren gegen die NPC begann im April 2010. Am 17. und 19. Mai 2010 entschieden die Geschworenen gegen Novartis und verhängten individuelle Entschädigungszahlungen von USD 3,4 Millionen an die Mitglie-

der der Klägergruppe, die vor Gericht ausgesagt hatten, sowie Schadenersatz von USD 250 Millionen. Am 14. Juli 2010 genehmigte das SDNY in der Sammelklage eine Vergleichsvereinbarung zwischen der NPC und den Klägerinnen vorläufig, um die laufenden Verfahren zu beenden. Am 8. September 2010 wurden alle Mitglieder der Klägergruppe über den Vergleich in Kenntnis gesetzt. Die Schlussverhandlung im SDNY fand am 19. November 2010 statt. Am 30. November 2010 erliess das SDNY eine Verfügung, in dem es den Vergleich abschliessend genehmigte, die Sammelklage endgültig zum Nachteil der Kläger abwies und das Verfahren damit abschloss.

Gemäss der Vergleichsvereinbarung zur Sammelklage wird die NPC Lohnnachzahlungen und Entschädigungszahlungen von bis zu USD 152,5 Millionen an die empfangsberechtigten Mitglieder der Klägergruppe leisten und über einen Zeitraum von drei Jahren Verbesserungen von Richtlinien und Programmen im Wert von schätzungsweise USD 22,5 Millionen finanzieren. Im Rahmen dieser Massnahmen wird die NPC viele ihrer bestehenden Verpflichtungen gegenüber allen Mitarbeitenden optimieren und zusätzliche Programme und Initiativen umsetzen, um ihr Engagement für ein von Vielfalt und Chancengleichheit geprägtes Umfeld zu verstärken. So wird die NPC unter anderem ihre Richtlinien und Schulungen auf dem Gebiet der Geschlechterdiskriminierung revidieren und ihr Meldeverfahren verstärken, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende Angelegenheiten sicher vorbringen können und dass auf diese Angelegenheiten zügig und gründlich eingegangen wird. Ausserdem wird die NPC einen externen Fachmann mit der Durchführung von Analysen über Ungeheimtheiten betrauen, um Missverhältnisse unter Berücksichtigung von Empfehlungen des Beraters der/des Betroffenen zu identifizieren und zu beheben. Darüber hinaus wird die NPC ihren Performance-Management-Prozess revidieren, um die Gleichbehandlung aller Mitarbeitenden zu gewährleisten.

Rechtsstreit mit einem Erfinder

Ein Erfinder einiger Patente von Novartis Vaccines and Diagnostics Inc. (V&D) hat vor dem SDNY Klage gegen V&D eingereicht. Er machte geltend, V&D habe gegen einen Beratungsvertrag verstossen, und erhob Anspruch auf zumindest einen Teil des Vergleichserlöses aus dem Schiedsverfahren bezüglich der betreffenden Patente. Nach dem entsprechenden Verfahren fällte das SDNY im April 2009 ein Urteil zugunsten des Erfinders. V&D legte im Juli 2009 vor dem zweiten Bezirk Berufung ein. Im Mai 2010 schlossen V&D und der Erfinder einen Vergleich in Form einer Zahlung von USD 80 Millionen an den Erfinder und einer Spende von USD 20 Millionen an eine nicht gewinnorientierte Forschungsorganisation.

In der folgenden Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle in den Jahren 2010 und 2009 dargestellt:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
1. Januar	1 542	1 142
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	15	
Auszahlungen	- 669	- 285
Auflösungen	- 53	- 152
Zuführungen	541	833
Währungsumrechnungsdifferenzen	8	4
31. Dezember	1 384	1 542
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	- 691	- 871
Langfristige Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle am 31. Dezember	693	671

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle aufgrund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, ist jedoch nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen werden.

21. KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	1 321	1 175
Andere Bank- und Finanzverbindlichkeiten	2 195	2 142
Commercial Paper	4 969	1 887
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	98	29
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	44	80
Total kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	8 627	5 313

Mit Ausnahme des kurzfristigen Teils der langfristigen Finanzverbindlichkeiten entsprechen die konsolidierten Bilanzwerte der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem Marktwert.

Der gewichtete Durchschnitt der Zinssätze auf Bankverbindlichkeiten und übrigen kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten betrug in den Jahren 2010 und 2009 (inklusive der Mitarbeiterguthaben aus Vergütungen von bei Schweizer Gesellschaften angestellten Mitarbeitenden) 2,0% bzw. 2,3%.

22. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	556	484
Rückstellungen für Restrukturierungen	241	97
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	731	651
Rückstellungen für Lizenzgebühren	327	334
Rückstellungen für Erlösminderungen	3 097	2 094
Rückstellungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen und Pensionspläne	2 058	1 695
Rückstellungen für Umweltsanierungen	60	58
Abgrenzung für Zuwendungen der öffentlichen Hand	79	90
Abgegrenzte Kaufpreiszahlungen		312
Rückstellungen für Rechtsfälle	691	871
Abgegrenzte aktienbasierte Vergütungen	200	128
Übrige Verbindlichkeiten	1 493	1 515
Total Rückstellungen und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten	9 533	8 329

Die Rückstellungen werden auf der Grundlage von Schätzungen des Managements gebildet und an die tatsächlichen Erfahrungswerte angepasst. Derartige Anpassungen historischer Schätzungen waren nicht wesentlich.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

Erlösminderungen werden als Umsatzreduktion ausgewiesen. Zu ihnen zählen Preisnachlässe, Kundenrabatte und ähnliche Programme für Kunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler, Krankenkassen und Managed-Care-Organisationen. Die Verpflichtungen für diese Erlösminderungen müssen geschätzt werden, sodass dementsprechend auch die Bestimmung des Einflusses einem gewissen Ermessensspielraum unterliegt. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Rückstellungen für Erlösminderungen:

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
1. Januar	2 094	1 665
Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen	379	
Zuführungen	8 752	6 245
Zahlungen/Inanspruchnahmen	- 8 172	- 5 582
Veränderungen im Abzug von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto	68	- 321
Währungsumrechnungsdifferenzen	- 24	87
31. Dezember	3 097	2 094

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RESTRUKTURIERUNGEN

2010 wurden den Rückstellungen USD 89 Millionen für die Anpassung der Strukturen des Aussendienstes, die darauf abzielte, das allgemeinmedizinische und neurologische Medikamentenportfolio der Division Pharmaceuticals in den USA stärker zu fördern, zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 78 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 11 Millionen. Insgesamt waren rund 1 400 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen. Keiner der betroffenen Mitarbeitenden hat jedoch bis zum 31. Dezember 2010 das Unternehmen verlassen. Es wird erwartet, dass die meisten oder alle dieser Mitarbeitenden den Konzern im ersten Quartal 2011 verlassen werden.

Im Jahr 2010 wurden den Rückstellungen ausserdem USD 44 Millionen für die Konsolidierung von Regionaleinheiten im Medikamentengeschäft für die Allgemeinmedizin und die Integration einer Forschungseinheit in der Division Pharmaceuticals in den USA zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 44 Millionen. Insgesamt waren rund 383 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen. Sie alle hatten das Unternehmen bis zum 31. Dezember 2010 verlassen.

Ebenfalls im Jahr 2010 wurden den Rückstellungen USD 62 Millionen für die Restrukturierung der Produktions- und Verkaufsorganisation bei der Division Vaccines and Diagnostics in England, Frankreich, Deutschland, Italien und den USA zugeführt. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 46 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 16 Millionen. Insgesamt waren rund 394 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen, wovon bis zum 31. Dezember 2010 64 das Unternehmen verlassen haben.

In den Jahren 2010 und 2009 wurden Rückstellungen in Höhe von USD 66 Millionen bzw. USD 40 Millionen im Zusammenhang mit der Restrukturierung der Verkaufsorganisation der Division Sandoz in Deutschland gebildet. Der entsprechende Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 57 Millionen bzw. USD 37 Millionen sowie übrige Kosten für Dritte in Höhe von USD 9 Millionen bzw. USD 3 Millionen. Bis zum 31. Dezember 2010 haben 81 der rund 387 von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffenen Mitarbeitenden das Unternehmen verlassen.

Ebenfalls 2009 wurden den Rückstellungen USD 19 Millionen zugeführt. Anlass dafür war die Restrukturierung der Produktionsabteilung bei der Division Pharmaceuticals in der Schweiz. Die Kosten bestanden aus Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 19 Millionen. Insgesamt waren rund 105 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen. Sie alle hatten das Unternehmen bis zum 31. Dezember 2009 verlassen.

Es wird erwartet, dass der Grossteil der Restrukturierungsrückstellungen in den nächsten zwölf Monaten in Anspruch genommen wird.

Die erfolgswirksame Auflösung von Rückstellungen in Höhe von USD 18 Millionen im Jahr 2010 bzw. von USD 42 Millionen im Jahr 2009 ist hauptsächlich auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich erwartet zurückzuführen. Die Auflösung bezog sich im Jahr 2010 im Wesentlichen auf Rückstellungen im Zusammenhang mit Restrukturierungsinitiativen aus früheren Jahren.

Die übrigen Kosten für Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Stilllegung von Betriebsanlagen.

	Abfindungen an Mit- arbeitende Mio. USD	Übrige Kosten für Dritte Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar 2009	157	47	204
Zuführungen	56	3	59
Auszahlungen	-114	-12	-126
Auflösungen	-10	-32	-42
Währungsumrechnungsdifferenzen	2		2
31. Dezember 2009	91	6	97
Zuführungen	225	36	261
Auszahlungen	-81	-12	-93
Auflösungen	-9	-9	-18
Währungsumrechnungsdifferenzen	-5	-1	-6
31. Dezember 2010	221	20	241

23. EINZELHEITEN ZU DEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNGEN

23.1) ANPASSUNGEN FÜR ZAHLUNGsunWIRKSAME POSITIONEN

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Steuern	1 733	1 468
Abschreibungen und Wertminderungen auf:		
Sachanlagen	1 373	1 250
immateriellen Vermögenswerten	2 046	1 051
Finanzanlagen	158	40
Ertrag aus assoziierten Gesellschaften	-804	-293
Gewinne aus der Veräusserung von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen und übrigen langfristigen Vermögenswerten, netto	-429	-94
Aufwand für aktienbasierte und beglichene Vergütung	655	642
Veränderung der Rückstellungen und übrigen langfristigen Verbindlichkeiten	802	1 031
Nettofinanzergebnis	628	353
Total Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen	6 162	5 448

23.2) GELDFLÜSSE AUS DER VERÄNDERUNG DES NETTOUMLAUFVER- MÖGENS UND ANDERER GELDFLÜSSE AUS OPERATIVER TÄTIGKEIT

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Veränderungen Vorräte	965	237
Veränderungen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	26	-934
Veränderungen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	490	512
Veränderungen im übrigen Nettoumlaufvermögen und in anderen Positionen des operativen Geldflusses	281	873
Total	1 762	688

23. EINZELHEITEN ZU DEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNGEN (FORTSETZUNG)

23.3) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND DESINVESTITIONEN

In der folgenden Tabelle sind die Auswirkungen von Akquisitionen und Desinvestitionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2010 Akquisitionen Mio. USD	2009 Akquisitionen Mio. USD	2009 Desinvestitionen Mio. USD
Sachanlagen	- 1 419	- 64	
Vermarktete Produkte & Marketing-Know-how	- 16 521	- 241	
Alcon Markenname	- 2 980		
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	- 1 418	- 161	
Technologien	- 5 460	- 427	
Software und übrige immaterielle Vermögenswerte	- 44		
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	- 904	- 58	
Vorräte	- 1 112	- 80	
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	- 1 696	- 122	
Wertschriften und flüssige Mittel	- 3 130	- 55	
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	384	47	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	6 626	467	
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	- 27 674	- 694	
Erworbene/veräußerte flüssige Mittel	2 176	55	- 63
Nicht beherrschende Anteile	6 338		
Fairer Wert der ursprünglich gehaltenen Beteiligung	10 320		
Zwischentotal	- 8 840	- 639	
Goodwill	- 17 986	- 548	
Noch nicht fälliger Kaufpreisanteil	160	325	
Nettogeldfluss	- 26 666	- 862	- 63

Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäftsbereichen sind in Erläuterung 2 kommentiert. Alle Akquisitionen wurden in bar bezahlt.

24. AKQUISITIONEN VON KONZERNGESELLSCHAFTEN

ZUGANG VON VERMÖGENSWERTEN UND VERBINDLICHKEITEN AUS AKQUISITIONEN

2010	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. USD	Neubewertung wegen Erwerbsmethode Mio. USD	Fairer Wert Mio. USD
Sachanlagen	1 279	140	1 419
Vermarktete Produkte & Marketing-Know-how	186	16 335	16 521
Alcon Markenname		2 980	2 980
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter	104	1 314	1 418
Technologien	689	4 771	5 460
Software und übrige immaterielle Vermögenswerte	44		44
Finanzanlagen und übrige Vermögenswerte inklusive latenter Steueransprüche	837	67	904
Vorräte	645	467	1 112
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen (abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von USD 56 Millionen)	1 696		1 696
Wertschriften und flüssige Mittel	3 130		3 130
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 384		- 384
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 2 362	- 4 264	- 6 626
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	5 864	21 810	27 674
Erworbene flüssige Mittel			- 2 176
Nicht beherrschende Anteile			- 6 338
Goodwill			17 986
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen			37 146

2009	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. USD	Neubewertung wegen Erwerbsmethode Mio. USD	Fairer Wert Mio. USD
Sachanlagen	64		64
Vermarktete Produkte	4	237	241
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter		161	161
Technologien		427	427
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	42	16	58
Vorräte, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie übriges Umlaufvermögen (abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von USD 3 Millionen)	186	16	202
Wertschriften und flüssige Mittel	55		55
Lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	- 47		- 47
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übrige Verbindlichkeiten inklusive latenter Steuerschulden	- 258	- 209	- 467
Identifizierbares erworbenes Nettovermögen	46	648	694
Erworbene flüssige Mittel			- 55
Goodwill			548
Erfasstes Nettovermögen aus Unternehmenszusammenschlüssen			1 187

Alle bedeutenden Akquisitionen von Gesellschaften sind in Erläuterung 2 ausführlich kommentiert. Der im Rahmen der Akquisitionen entstandene Goodwill in den Jahren 2010 und 2009 reflektiert im Wesentlichen den Wert der erwarteten Synergien, der künftigen Produkte und der übernommenen Belegschaft.

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE

LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Neben den gesetzlich geregelten Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. In den meisten Fällen werden diese Pläne extern – in Einheiten, die rechtlich vom Konzern getrennt sind – finanziert. Einige Konzerngesellschaften haben jedoch keine Planvermögen zur Deckung der Vorsorgeleistungen und bilden deshalb in der Bilanz entsprechende Rückstellungen.

Ein wesentlicher Teil der Mitarbeitenden des Konzerns ist durch leistungsorientierte Pläne gedeckt. Alle wesentlichen Verpflichtungen

und die zu deren Deckung dienenden Vermögenswerte werden jährlich von unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen der Vorsorgeeinrichtungen wird zum Marktwert bewertet. Im Jahr 2010 entstand ein Ertrag in Höhe von USD 614 Millionen (2009: Gewinn in Höhe von USD 1,7 Milliarden). Zur Ermittlung der Begrenzung der Erfassung von Planvermögen wurde die neueste IFRS-Interpretation von IAS 19 „Leistungen an Arbeitnehmer“ angewendet. Per 31. Dezember 2010 betragen die Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen ohne Fondsabdeckung USD 266 Millionen (2009: USD 279 Millionen).

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über den Stand der leistungsorientierten Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung sowie der leistungsorientierten Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden per 31. Dezember 2010 und 2009:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen am 1. Januar	18 009	17 643	817	789
Laufender Dienstzeitaufwand	350	411	58	48
Zinsaufwand	667	705	45	41
Versicherungsmathematische Verluste/(Gewinne)	668	-310	29	19
Planänderungen	-290	-4		-47
Währungsumrechnungsdifferenzen	1 193	329	3	7
Ausbezahlte Leistungen	-1 078	-1 013	-57	-41
Beiträge von Mitarbeitenden	133	124	3	
Auswirkungen von Akquisitionen, Desinvestitionen oder Transfers	916	124	349	1
Vorsorgeverpflichtungen am 31. Dezember	20 568	18 009	1 247	817
Marktwert des Planvermögens am 1. Januar	17 611	16 065	8	5
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	778	698	5	
Versicherungsmathematische (Verluste)/Gewinne	-164	981	5	
Währungsumrechnungsdifferenzen	1 340	373		
Beiträge des Novartis Konzerns	381	268	70	44
Beiträge von Mitarbeitenden	133	124	3	
Planänderungen	-21	-2		
Ausbezahlte Leistungen	-1 078	-1 013	-57	-41
Auswirkungen von Akquisitionen, Desinvestitionen oder Transfers	285	117	194	
Marktwert des Planvermögens am 31. Dezember	19 265	17 611	228	8
Finanzielle Deckung	-1 303	-398	-1 019	-809
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	3	5	-38	-43
Begrenzung der Erfassung von Planvermögen	-35	-35		
Nettoverbindlichkeit in der Bilanz am 31. Dezember	-1 335	-428	-1 057	-852

Veränderungen der in den Nettoverbindlichkeiten und in der konsolidierten Bilanz ausgewiesenen Beträge:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Veränderungen der Verbindlichkeit, netto				
Nettoverbindlichkeit in der Konzernbilanz am 1. Januar	-428	-1 572	-852	-802
Vorsorgeertrag/(-aufwand) der Periode, netto	29	-417	-93	-67
Beiträge des Novartis Konzerns	381	268	70	44
Planänderungen, netto	-1			
Auswirkungen von Akquisitionen, Desinvestitionen oder Transfers	-631	-7	-155	-1
Veränderung der versicherungsmathematischen (Verluste)/Gewinne	-832	1 291	-24	-19
Währungsumrechnungsdifferenzen	147	44	-3	-7
Auswirkung der Begrenzung von Planvermögen		-35		
Nettoverbindlichkeit in der Konzernbilanz am 31. Dezember	-1 335	-428	-1 057	-852
In der Konzernbilanz erfasste Beträge				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	982	1 585		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	-2 317	-2 013	-1 057	-852
Nettoverbindlichkeit in der Konzernbilanz am 31. Dezember	-1 335	-428	-1 057	-852

Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Vorsorgeaufwand setzte sich wie folgt zusammen:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Komponenten des Vorsorgeaufwands, netto				
Laufender Dienstzeitaufwand	350	411	58	48
Zinsaufwand	667	705	45	41
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-778	-698	-5	
Erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	2		-5	-3
Verluste/(Gewinne) aus Plankürzungen und -abgeltungen	-270	-1		-19
Vorsorge(-ertrag)/-aufwand der Periode, netto	-29	417	93	67

Die folgenden gewichteten durchschnittlichen Annahmen wurden der versicherungsmathematischen Berechnung leistungsorientierter Pensionspläne und leistungsorientierter Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zugrunde gelegt:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2010 %	2009 %	2010 %	2009 %
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen am 31. Dezember				
Diskontierungssatz	3,5%	3,9%	5,3%	5,7%
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,5%	3,6%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	19/22 Jahre	19/22 Jahre	19/21 Jahre	18/20 Jahre
Gewichteter Durchschnitt der Annahmen zur Ermittlung des Vorsorgeaufwands der Periode				
Diskontierungssatz	3,9%	4,1%	5,7%	6,3%
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	4,6%	4,6%		
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	3,6%	3,7%		
Aktuelle durchschnittliche Lebenserwartung für einen Mann/eine Frau im Alter von 65 Jahren	19/22 Jahre	19/22 Jahre	18/20 Jahre	19/21 Jahre

25. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE (FORTSETZUNG)

In der folgenden Tabelle sind die Deckung der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen, der Einfluss von Abweichungen zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Ertrag des Planvermögens sowie erfahrungsbedingte Anpassungen der Vorsorgeverpflichtungen in den letzten fünf Jahren dargestellt.

	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2008 Mio. USD	2007 Mio. USD	2006 Mio. USD
Planvermögen	19 265	17 611	16 065	18 355	17 515
Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen	- 20 568	- 18 009	- 17 643	- 17 105	- 16 767
(Defizit)/Überschuss	- 1 303	- 398	- 1 578	1 250	748
Differenz zwischen dem erwarteten und tatsächlichen Ertrag aus dem Planvermögen	- 164	981	- 3 006	4	13
Erfahrungsbedingte Anpassungen der Vorsorgeverpflichtungen	26	12	- 72	- 279	- 398

In der folgenden Tabelle ist die gewichtete durchschnittliche Aufteilung des Planvermögens per 31. Dezember 2010 und 2009 von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2010 %	2009 %
Aktien	15-40	31	29
Anleihen	45-70	43	49
Immobilien	0-15	12	12
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0-15	14	10
Total		100	100

Die strategische Zuteilung der Planvermögen zu den Anlagekategorien verfolgt das Ziel, einen ausreichenden 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 konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung gelegentlich von den festgelegten Zielen abweichen. Die Annahmen zum erwarteten Ertrag werden periodisch überprüft und basieren auf dem strategischen Mix der Vermögenswerte der einzelnen Pläne. Bei der Schätzung des erwarteten Ertrags werden der risikofreie Zinssatz und die Risikoprämien der von den einzelnen Pensionsplänen gehaltenen Vermögenswerte berücksichtigt.

Die von Novartis für die Pensionspläne und die Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden erwarteten künftigen Zahlungen stellten sich per 31. Dezember 2010 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Beiträge des Novartis Konzerns		
2011 (geschätzt)	302	77
Erwartete künftige Leistungen		
2011	1 228	61
2012	1 238	65
2013	1 245	70
2014	1 253	76
2015	1 256	81
2016-2020	6 363	491

Die angenommenen Kostentrends für die Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2010	2009
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	7,9%	8,5%
Wachstumsrate, auf die sich der Gesundheitskostentrend reduzieren dürfte	5,0%	5,0%
Jahr, in dem der Kostentrend stabil wird	2019	2020

Eine Veränderung des für das Jahr 2010 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	13	- 11
Auswirkungen auf die Vorsorgeverpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	139	- 118

Am 31. Dezember 2010 besaßen die Vorsorgeeinrichtungen 19,8 Millionen Aktien der Novartis AG mit einem Marktwert von USD 1,2 Milliarden (2009: 24,8 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,3 Milliarden). Diese Vorsorgeeinrichtungen verkauften in dem am

31. Dezember 2010 abgeschlossenen Geschäftsjahr 5 Millionen Novartis Aktien (2009: keine). Auf die Aktien der Novartis AG, die als ausgesondertes Planvermögen zum Zeitpunkt der Dividendenzahlung gehalten wurden, erhielten die Vorsorgeeinrichtungen im Jahr 2010 Dividenden in Höhe von USD 48 Millionen (2009: USD 43 Millionen).

BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

In vielen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten und anderen langfristigen Leistungen. Die Verpflichtungen des Konzerns aus diesen Leistungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten unter „Übrige langfristige Leistungen und abgegrenzte Vergütung“ per 31. Dezember 2010 mit einem Betrag von USD 461 Millionen (2009: USD 380 Millionen) erfasst. 2010 betrug der Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne USD 269 Millionen (2009: USD 195 Millionen).

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE

Die der konsolidierten Erfolgsrechnung belasteten Aufwendungen verteilen die Kosten der gewährten Beteiligungs- und Bezugsrechte über den entsprechenden Erdienungszeitraum. Bezüglich der Verfallsrate werden Annahmen getroffen, die über den Erdienungszeitraum hinweg regelmässig angepasst werden, sodass an dessen Ende nur der Aufwand für die tatsächlich erdienten Ansprüche erfasst worden ist. Der in der konsolidierten Erfolgsrechnung zu Buche schlagende Aufwand für alle Pläne zur aktienbasierten Vergütung von Novartis und – seit dem 25. August 2010 – für die Pläne zur aktienbasierten Vergütung von Alcon belief sich 2010 auf USD 841 Millionen (2009: USD 777 Millionen), was zu einer Verbindlichkeit in Höhe von USD 200 Millionen (2009: USD 129 Millionen) führte. Die entsprechende, in der konsolidierten Erfolgsrechnung erfasste Steuergutschrift belief sich auf USD 213 Millionen (2009: USD 185 Millionen). 2010 wurden insgesamt USD 193 Millionen (2009: USD 148 Millionen) zur Begleichung der Ansprüche in bar ausbezahlt. Per 31. Dezember 2010 belief sich der nicht erfasste Aufwand für aktienbasierte Vergütungen, die sich in der Erdienungsphase befinden und im Rahmen der Pläne gewährt wurden, auf insgesamt USD 649 Millionen (2009: USD 533 Millionen). Dieser Aufwand wird voraussichtlich über einen gewichteten durchschnittlichen Zeitraum von 2,00 Jahren (2009: 2,09 Jahre) erfasst werden.

Die aktienbasierten Mitarbeiterbeteiligungspläne können in die folgenden Pläne unterteilt werden:

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“

Jedes Jahr haben die Mitarbeitenden – einschliesslich der Mitglieder der Geschäftsleitung – die Möglichkeit, im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ eine Prämie zu erhalten. Der Prämienbetrag richtet sich nach der Leistung des Unternehmens und der individuellen Leistung des Mitarbeitenden. Unterschreitet die Leistungsbeurteilung die Mindestvorgaben, entfällt die Leistungsprämie. Leistungsprämien können in Form von Aktien, Optionen oder einer Kombination von beidem bezogen werden. In einigen Ländern werden gesperrte Aktieneinheiten (RSU) anstelle von Aktien gewährt. In der Schweiz können die Teilnehmenden an diesem Beteiligungsplan zwischen Aktien bzw. RSU und Aktienoptionen oder einer Kombination von beidem wählen.

Jede Aktie verbrieft Stimmrechte und ein Recht auf Dividendenzahlungen während der Sperrfrist.

Jede RSU entspricht dem Wert einer Novartis Aktie und wird nach Ablauf der Sperrfrist in eine solche umgewandelt. RSU sind weder dividenden- noch stimmberechtigt.

Jede an Mitarbeitende zugeteilte Aktienoption berechtigt zum Kauf einer Novartis Aktie zu einem im Voraus festgelegten Ausübungspreis, der dem Schlusskurs der zugrunde liegenden Aktie am Zuteilungstag entspricht (für die Prämie 2009 am 19. Januar 2010).

Entscheiden sich Mitarbeitende in Nordamerika dafür, den „Select“-Prämienbetrag ganz oder teilweise in Form von handelbaren Aktienoptionen auf American Depositary Shares (ADS) zu beziehen, wird die Zahl der Aktienoptionen mittels Division des betreffenden Prämienbetrags durch einen Wert ermittelt, der 95% des gemäss IFRS ermittelten Werts der Optionen auf ADS entspricht. Für Mitarbeitende in anderen Ländern beträgt der Divisor 90% des IFRS-Optionswerts auf Novartis Aktien.

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

Aktienoptionen sind nach Ablauf der Sperrfrist handelbar und verfallen nach Ablauf von zehn Jahren. Aktien und Aktienoptionen unterliegen in der Schweiz einer zweijährigen und in den übrigen Ländern einer dreijährigen Sperrfrist. Verlässt ein Teilnehmer Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen die Aktien, RSU und Aktienoptionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. Das Compensation Committee kann Ausnahmen (zum Beispiel bei Reorganisationen und Ausgliederungen) beschliessen.

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ AUSSERHALB NORDAMERIKAS

Mitglieder des Verwaltungsrats, Führungskräfte sowie ausgewählte Mitarbeitende der zum Konzern gehörenden Gesellschaften (gesamthaft die „Teilnehmenden“) können aktienbasierte Leistungsprämien erhalten. Die Sperrfrist für diesen Beteiligungsplan beträgt drei Jahre. Eine Ausnahme bildet die Schweiz, wo sich die Sperrfrist bis 2010 über zwei Jahre erstreckte. Diese Frist wird beginnend mit der Prämie 2011 auf drei Jahre erhöht.

Der im Jahr 2010 in der Erfolgsrechnung für Aktien und Optionen bezüglich dieses Beteiligungsplans erfasste Aufwand betrug USD 149 Millionen (2009: USD 151 Millionen). Insgesamt erhielten die Teilnehmenden an diesem Plan 2,3 Millionen Aktien für je CHF 55,85 (2009: 1,7 Millionen Aktien für je CHF 53,65).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ ausserhalb Nordamerikas	
	2010	2009
Bewertungsdatum	19. Januar 2010	20. Januar 2009
Verfallsdatum	17. Januar 2020	18. Januar 2019
Schlusskurs der Aktie am Gewährungstag	CHF 55,85	CHF 53,65
Ausübungspreis	CHF 55,85	CHF 53,65
Implizite Volatilität	16,00%	21,00%
Erwarteter Dividendenertrag	4,74%	4,52%
Zinssatz	2,29%	2,47%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 6,13	CHF 8,83

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Optionen während der Berichtsperiode. Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften und verfallenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizer Franken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2010		2009	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durch- schnittlicher Ausübungs- preis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durch- schnittlicher Ausübungs- preis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	32,9	51,6	25,5	53,2
Gewährt	9,9	54,5	9,4	46,7
Verkauft	- 6,0	52,4	- 0,8	48,6
Verfallen	- 2,1	51,4	- 1,2	51,1
Ausstehend am 31. Dezember	34,7	52,3	32,9	51,6
Ausübbar am 31. Dezember	18,2	53,6	17,5	51,3

Alle Optionen wurden zu einem dem Aktienkurs des Konzerns am Gewährungstag entsprechenden Ausübungspreis gewährt. Zwischen 2000 und 2003 lag der Ausübungspreis über dem Aktienkurs am Gewährungstag. Der gewichtete durchschnittliche faire Wert der im Jahr 2010 gewährten Optionen betrug USD 5,1. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis während des Verkaufs der Optionen im Jahr 2010 betrug USD 52,4. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Ausübungszeitpunkten betrug ebenfalls USD 52,4. Die von den Mitarbeitenden erhaltenen Beträge beliefen sich auf USD 16 Millionen (innerer Wert: USD 2 Millionen). Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 6,8 Jahre, für ausübbar Optionen 5,3 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert von USD 17 Millionen, die ausübbar einen inneren Wert von USD 6 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2010 ausstehenden Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen			Ausübbar Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durch- schnittliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durch- schnittlicher Ausübungs- preis (USD)	Anzahl ausübbarer Optionen (Mio.)	Gewichteter durch- schnittlicher Ausübungs- preis (USD)
30–34	0,9	1,1	34,8	0,9	34,8
35–39	0,5	0,2	36,9	0,5	36,9
40–44	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
45–49	11,5	6,6	46,9	3,6	47,3
50–54	11,6	8,0	54,4	3,0	54,0
55–59	10,2	6,5	58,3	10,2	58,3
Total	34,7	6,8	52,3	18,2	53,6

NOVARTIS AKTIENPLAN „SELECT“ NORDAMERIKA

Mit dem Plan werden in Nordamerika ansässigen Mitgliedern des Verwaltungsrats, Führungskräften sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitenden aktienbasierte Vergütungen angeboten. Die Bedingungen des „Select“-Plans Nordamerika entsprechen im Wesentlichen jenen des „Select“-Plans ausserhalb Nordamerikas. Die im Rahmen des Plans gewährten Optionen sind erst seit 2004 handelbar.

Der im Jahr 2010 in der konsolidierten Erfolgsrechnung für Aktien und Optionen unter diesem Beteiligungsplan erfasste Aufwand betrug USD 237 Millionen (2009: USD 237 Millionen). Den Teilnehmenden an diesem Plan wurden insgesamt 3,5 Millionen Einheiten für je USD 53,70 gewährt (2009: 3,0 Millionen ADS für je USD 46,42).

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Novartis Aktienplan „Select“ Nordamerika	
	2010	2009
Bewertungsdatum	19. Januar 2010	20. Januar 2009
Verfallsdatum	17. Januar 2020	18. Januar 2019
Schlusskurs der ADS am Gewährungstag	USD 53,70	USD 46,42
Ausübungspreis	USD 53,70	USD 46,42
Implizite Volatilität	14,60%	20,00%
Erwarteter Dividendenertrag	4,96%	4,61%
Zinssatz	3,90%	2,45%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 6,47	USD 7,08

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Optionen in der Berichtsperiode:

	2010		2009	
	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 1. Januar	59,3	50,2	45,1	51,7
Gewährt	15,7	53,7	20,0	46,4
Verkauft oder ausgeübt	- 10,3	49,5	- 3,2	45,1
Verfallen	- 4,7	51,7	- 2,6	53,2
Ausstehend am 31. Dezember	60,0	51,1	59,3	50,2
Ausübbar am 31. Dezember	20,2	50,1	20,9	46,2

Sämtliche Optionen wurden zu einem Ausübungspreis, der dem Marktpreis der ADS am Gewährungstag entsprach, ausgegeben. Der gewichtete durchschnittliche faire Wert der im Jahr 2010 gewährten Optionen betrug USD 6,4. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis im Zeitraum des Verkaufs oder der Ausübung der Optionen während des Jahres 2010 betrug USD 49,5. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs zu den Ausübungszeitpunkten betrug USD 55,5. Der von den Mitarbeitenden auf Basis des Marktwerts erhaltene Betrag belief sich auf USD 95 Millionen (innerer Wert: USD 61 Millionen). Die gewichtete durchschnittlich verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 6,9 Jahre, für ausübbar Optionen 4,5 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert von USD 471 Millionen, die ausübbar einen Wert von USD 180 Millionen.

Der Steuervorteil ausgeübter Optionen und erdienter Aktien des „Select“-Plans Nordamerika belief sich auf USD 186 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die am 31. Dezember 2010 ausstehenden ADS-Optionen zusammen:

Bandbreite Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADS-Optionen			Ausübbar ADS-Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Mio.)	Durch- schnittliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durch- schnittlicher Ausübungs- preis (USD)	Anzahl ausübbarer Optionen (Mio.)	Gewichteter durch- schnittlicher Ausübungs- preis (USD)
35–39	4,1	2,5	36,6	4,1	36,6
40–44	0,3	0,3	42,0	0,3	42,0
45–49	21,9	7,0	46,6	5,3	47,1
50–54	17,6	8,2	53,9	3,6	54,7
55–59	16,1	6,6	58,1	6,9	58,4
Total	60,0	6,9	51,1	20,2	50,1

Unter dem früheren US Management ADS Appreciation Rights Plan waren die Mitarbeitenden in den USA zu einer Kompensation in bar berechtigt, die der Wertsteigerung der Novartis ADS gegenüber dem Marktpreis der ADS am Tag der Gewährung entsprach. Der in der Erfolgsrechnung im Jahr 2010 erfasste Ertrag für den US Management ADS Appreciation Rights Plan betrug USD 2 Millionen (2009: USD 1 Million).

LANGFRISTIGER PERFORMANCE-PLAN

Der Long-Term Performance Plan (langfristiger Performance-Plan) ist ein Aktienplan für Führungskräfte in Schlüsselpositionen; er basiert auf einem Beurteilungszeitraum von drei Jahren.

Zu Beginn der Leistungsperiode erhalten die Teilnehmenden RSU, die nach Ende dieses Zeitraums in Novartis Aktien umgewandelt werden können.

Am Ende des Beurteilungszeitraums passt das Compensation Committee die Zahl der RSU anhand der tatsächlichen Leistung an. Die Leistung wird anhand der ökonomischen Wertsteigerung (Economic Value Added, kurz EVA) des Konzerns gemessen, einer Formel zur Messung der Rentabilität eines Unternehmens unter Berücksichtigung der Kapitalkosten. Das Performance-Ziel entspricht der Summe aus drei Jahreszielen für die ökonomische Wertsteigerung. Wenn die realisierte EVA-Performance des Konzerns hinter den im Voraus festgelegten Zielen zurückbleibt (oder der Planteilnehmende aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod ausscheidet), entfällt die Prämie. Für eine herausragende EVA-Performance des Konzerns kann die Anpassung bis zu 200% der Zielprämie betragen.

Am Tag der Prämienvergabe werden die RSU 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 2010 der Erfolgsrechnung belastete Aufwand betrug USD 32 Millionen (2009: USD 35 Millionen). Im Jahr 2010 erhielten 116 teilnehmende Führungskräfte in Schlüsselpositionen insgesamt 0,4 Millionen leistungsabhängige Aktieneinheiten (2009: 0,3 Millionen leistungsabhängige Aktieneinheiten).

26. AKTIENBASIERTE MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE (FORTSETZUNG)

BESONDERE AKTIENZUTEILUNGEN

Ausgewählte Mitarbeitende des Konzerns können ausnahmsweise gesperrte oder nicht gesperrte Aktien oder RSU als Sonderprämien erhalten. Diese Sonderzuteilungen beruhen auf Ermessensentscheidungen und bieten die Flexibilität, talentierte Kräfte für das Unternehmen zu gewinnen, besondere oder aussergewöhnliche Leistungen zu belohnen und wichtige Leistungsträger an das Unternehmen zu binden.

Gesperrte Sonderprämien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Berufsunfähigkeit oder Tod, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien oder RSU. Im Jahr 2010 wurden weltweit 389 Mitarbeitenden auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens gesperrte Aktien zugeteilt. Der im Jahr 2010 in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für diese besonderen Aktienzuteilungen betrug USD 33 Millionen (2009: USD 18 Millionen). Im Geschäftsjahr 2010 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden insgesamt 1,1 Millionen Aktien oder RSU (2009: 1,2 Millionen Aktien oder RSU) gewährt.

AKTIENSPARPLÄNE (LEVERAGED SHARE SAVINGS PLANS)

Mitarbeitende in gewissen Ländern sowie bestimmte Führungskräfte in Schlüsselpositionen weltweit werden ermutigt, sich ihre jährlichen Leistungsprämien statt in bar vollständig oder teilweise in Form von Novartis Aktien auszahlen zu lassen, die sie durch Teilnahme an einem Aktiensparplan beziehen können.

Im Rahmen der Aktiensparpläne werden den Teilnehmenden nach Ablauf einer Sperrfrist zusätzliche Aktien gewährt. Verlässt ein Mitarbeitender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, werden in der Regel unter keinem dieser Pläne zusätzliche Aktien gewährt.

Es existieren drei wesentliche Aktiensparpläne:

- Der schweizerische Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) steht in der Schweiz rund 11 600 Mitarbeitenden offen. Die Prämie wird nach Wahl der Teilnehmenden (i) zu 100% in Aktien, (ii) zu 50% in Aktien und zu 50% in bar oder (iii) zu 100% in bar ausgezahlt. Nach Ablauf einer dreijährigen Sperrfrist erhalten alle Teilnehmenden für je zwei im Rahmen des ESOP gewährte Novartis Aktien eine kostenlose zusätzliche Aktie. Insgesamt 5 080 Mitarbeitende entschieden sich, im Rahmen des ESOP für ihre Leistung im Jahr 2009 Aktien zu beziehen.
- In Grossbritannien können rund 2 900 Mitarbeitende bis zu 5% ihres Monatsgehalts in Aktien investieren (bis zu einer Obergrenze von GBP 125) und erhalten unter Umständen die Möglichkeit, einen Teil oder ihre gesamte Nettoleistungsprämie in Aktien zu investieren. Für zwei in den Plan investierte Aktien wird nach einer dreijährigen Sperrfrist eine zusätzliche Aktie gewährt. Im Jahr 2010 nahmen 1 610 Mitarbeitende in Grossbritannien an diesem Plan teil.

– Weltweit wurde 28 Führungskräften in Schlüsselpositionen die Möglichkeit geboten, im Rahmen der Honorierung ihrer Leistungen für das Jahr 2009 an einem Aktiensparplan teilzunehmen. Ihre jährliche Leistungsprämie wurde in Aktien gewährt und für fünf Jahre gesperrt. Am Ende dieses Zeitraums gewährt Novartis für jede in den Plan investierte Aktie eine zusätzliche Aktie.

Mitarbeitende können in einem Jahr nur an einem der Aktiensparpläne teilnehmen.

Der im Jahr 2010 der Erfolgsrechnung im Zusammenhang mit diesen Plänen belastete Aufwand betrug USD 366 Millionen (2009: USD 335 Millionen). Während des Jahres 2010 wurden den Teilnehmenden an diesen Plänen 5,8 Millionen Aktien (2009: 6,1 Millionen Aktien) gewährt.

ZUSAMMENFASSUNG DER ENTWICKLUNG DER IN DER ERDIENUNGSPHASE BEFINDLICHEN AKTIEN

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der Anzahl der in der Erdienungsphase befindlichen Aktien (gesperrte Aktien, gesperrte Aktieneinheiten [RSU] und American Depositary Shares [ADS]) für alle oben erwähnten Pläne wider:

	2010		2009	
	Anzahl Aktien (Mio.)	Fairer Wert in Mio. USD	Anzahl Aktien (Mio.)	Fairer Wert in Mio. USD
Aktien in Erdienung per 1. Januar	15,7	938,7	13,6	886,9
Gewährt	13,9	766,1	12,3	581,5
Erdient	– 10,3	– 594,6	– 9,2	– 480,7
Verfallen	– 1,6	– 94,5	– 1,0	– 49,0
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	17,7	1 015,7	15,7	938,7

ALCON AKTIENPLÄNE

Gemäss dem geänderten Alcon Leistungsplan von 2002 kann der Verwaltungsrat von Alcon seinen leitenden Mitarbeitenden, Verwaltungsratsmitgliedern und anderen Mitarbeitenden in Schlüsselpositionen Anreize in Form aktienbasierter Vergütungen zusprechen, darunter Optionsrechte, in Aktien zu begleichende aktienbasierte Wertsteigerungsrechte (SSAR), gesperrte Aktien, gesperrte Aktieneinheiten (RSU) und Performance Share Units (PSU).

Die Anzahl Alcon Aktien, die im Rahmen dieser Anreize zugesprochen werden können, darf 40 Millionen Alcon Aktien nicht überschreiten. Die Anzahl Alcon Aktien, die infolge einer Ausübung oder nach einer Sperrfrist geliefert werden können, darf 10% der zum betreffenden Zeitpunkt ausgegebenen und ausstehenden Alcon Aktien nicht überschreiten. Alcon beabsichtigt, alle aktienbasierten Leistungsprämien, die vor dem 31. Dezember 2003 und nach dem 31. Dezember 2007 gewährt wurden, durch die Ausgabe neuer Aktien aus dem bedingten Kapital zu bezahlen, das für den geänderten Alcon Leistungsplan von 2002 genehmigt worden ist.

Der Verwaltungsrat von Alcon hat den Erwerb von Alcon Aktien am freien Markt genehmigt, um unter anderem die Zahlung der aktienbasierten Vergütungen zu ermöglichen, die im Rahmen des geänderten Alcon Leistungsplans von 2002 gewährt worden sind.

Der im Jahr 2010 (d. h. vom 25. August bis zum 31. Dezember 2010) in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für alle Alcon Aktienpläne betrug USD 22 Millionen. An die Teilnehmenden an diesen Plänen wurden in diesem Zeitraum 0,2 Millionen gesperrte Aktieneinheiten (RSU) ausgegeben.

Individuelle Leistungsprämien können in der Regel am oder nach dem dritten Jahrestag der Prämiengewährung in Anspruch genommen werden und verfallen am zehnten Jahrestag der Prämiengewährung.

Am 31. Dezember 2010 hielt Alcon rund 19,6 Millionen Alcon Stammaktien zur Ausgabe gemäss dem geänderten Alcon Leistungsplan von 2002 bereit.

ÜBERGANG DER MEHRHEITSBETEILIGUNG

Durch den Übergang der Mehrheitsbeteiligung an Alcon von Nestlé auf Novartis wurden die aktienbasierten Prämien, die Alcon ihren Mitarbeitenden vor dem 1. Januar 2009 gewährt hatte, mit sofortiger Wirkung erdiert. Prämien, die nach dem 1. Januar 2009 gewährt worden sind, werden indes nur dann vor Ablauf der eigentlichen Sperrfrist erdiert, wenn sechs Monate vor oder zwei Jahre nach einem Kontrollwechsel das Beschäftigungsverhältnis zwischen dem Teilnehmenden und Alcon bzw. deren Nachfolgeorganisation ohne Grund beendet wird oder wenn der Teilnehmende dieses Beschäftigungsverhältnis unter bestimmten Umständen beendet. Wenn Alcon bei einem Kontrollwechsel nicht weiterbesteht, können die im Rahmen der Prämien gewährten Alcon Aktien im selben Wert durch Aktien der Nachfolgeorganisation ersetzt werden.

AKTIONSOPTIONEN UND AKTIENBASIERTE WERTSTEIGERUNGSRECHTE VON ALCON

Der faire Wert der gewährten Aktienoptionen und in Aktien zu begleichenen aktienbasierten Wertsteigerungsrechte (SSAR) wurde am Gewährungstag anhand des Black-Scholes-Optionspreismodells geschätzt. Der Aufwand für die aktienbasierten Leistungsprämien wurde linear über die dreijährige Sperrfrist der betreffenden aktienbasierten

Leistungsprämien berechnet. Beschleunigt abgeschrieben wurde der Aufwand bei Personen, welche die Bedingungen in Bezug auf Pensionierung oder die bei einem Kontrollwechsel geltenden Voraussetzungen gemäss obiger Beschreibung erfüllten. 2010 wurden keine Aktienoptionen oder SSAR gewährt. Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Optionen und SSAR in der Berichtsperiode:

	2010		2010	
	Anzahl Optionen (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)	Anzahl SSAR (Mio.)	Gewichteter durchschnittlicher Ausübungspreis (USD)
Optionen ausstehend am 25. August	4,4	68,2	4,8	115,5
Verkauft oder ausgeübt	-1,2	70,5	-1,0	132,0
Ausstehend am 31. Dezember	3,2	67,6	3,8	111,5
Ausübbar am 31. Dezember	3,0	66,4	2,0	133,6

GESPERRTE AKTIENEINHEITEN UND PERFORMANCE SHARE UNITS VON ALCON

Alcon kann gesperrte Aktieneinheiten (RSU) gewähren. RSU verbrieften für den Empfänger das Recht, nach Ablauf der Sperrfrist eine bestimmte Anzahl Stammaktien oder einen Bargeldbetrag zu beziehen, der dem Marktwert dieser Aktien am Ablauftag entspricht. RSU werden erdiert und übertragbar, wenn die in den Vereinbarungen zur Gewährung von gesperrten Aktieneinheiten (Restricted Share Unit Award Agreements) genannten Bedingungen erfüllt sind. Die Inhaber von RSU haben kein Stimmrecht und erhalten vor Ablauf der Sperrfrist den Dividendengegenwert.

RSU werden verteilt auf die erforderlichen Dienstjahre zum Schlusskurs am Tag der Gewährung erfasst. Zwischen dem 25. August und 31. Dezember 2010 wurden den Teilnehmenden 0,2 Millionen RSU gewährt. Der faire Wert dieser Instrumente belief sich auf USD 38 Millionen. Per 31. Dezember 2010 waren 1,2 Millionen RSU mit einem fairen Wert von USD 189 Millionen ausstehend.

Performance Share Units (PSU) dienen dazu, bei Erreichung bestimmter Ziele für den Gewinn pro Aktie eine zusätzliche Vergütung in Form von Alcon Aktien zu gewähren. 2010 wurden keine PSU gewährt.

27. NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

ROCHE/GENENTECH

Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holding AG (Roche), 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 Ophthalmics, Teil der Novartis Pharmaceuticals Division, hat die exklusiven Entwicklungs- und Vermarktungsrechte für *Lucentis*, ein Medikament gegen Augenerkrankungen, ausserhalb der USA einlizenziiert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis an Genentech eine anfängliche Meilensteinzahlung geleistet. Darüber hinaus beteiligte sich Novartis an den Entwicklungskosten, indem zusätzliche Zahlungen für das Erreichen bestimmter Meilensteine in der klinischen Entwicklung und bei der Zulassung des Produkts geleistet wurden. Novartis zahlt zudem Lizenzgebühren auf den Nettoumsatz der *Lucentis*-Produkte ausserhalb der USA. Für *Lucentis* weist Novartis einen Umsatz in Höhe von USD 1,5 Milliarden (2009: USD 1,2 Milliarden) aus.

XOLAIR

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc. und Tanox, Inc. eine Zusammenarbeit zur Steuerung der Entwicklung und Vermarktung bestimmter Anti-IgE-Antikörper, darunter *Xolair* und TNX-901. 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 vermarkten *Xolair* in den USA gemeinsam (Co-Promotion), wobei Genentech alle Umsätze erfasst.

Novartis übernimmt die Vermarktung von *Xolair* und erfasst die Umsätze sowie die damit verbundenen Kosten in Europa und die Co-Promotionskosten in den USA. Genentech und Novartis teilen sich die

Gewinne in den USA, Europa und einigen ostasiatischen Ländern gemäss einer vereinbarten Aufschlüsselung der Gewinne auf. Novartis erfasste für *Xolair* einen Gesamtumsatz in Höhe von USD 369 Millionen (2009: USD 338 Millionen). Darin enthalten sind die Verkäufe an Genentech für den US-amerikanischen Markt.

Aus den Vereinbarungen mit Genentech betreffend *Lucentis* und *Xolair* resultierte netto ein Aufwand für Lizenzgebühren, Kosten- und Gewinnaufteilung in Höhe von USD 300 Millionen (2009: USD 200 Millionen) für Novartis.

Darüber hinaus bestehen zwischen Novartis und Roche verschiedene Lizenz-, Liefer- und Vertriebsvereinbarungen. Ausserdem halten mehrere Novartis Konzerngesellschaften Anleihen von Roche in Höhe von insgesamt USD 17 Millionen (2009: USD 1 Milliarde).

IDENIX

Die Novartis Pharma AG schloss im Mai 2003 einen Kooperationsvertrag mit Idenix zur weltweiten Entwicklung und Vermarktung von Arzneimittelkandidaten ab und kaufte ungefähr 54% der Stammaktien von Idenix. Da Novartis die Möglichkeit zur Kontrollausübung hatte, wurde Idenix voll konsolidiert. Im August 2009 entschied sich Novartis dafür, keine Aktien zu kaufen, die im Rahmen eines garantierten Zeichnungsangebots emittiert wurden. Zudem wurden bestimmte Rechte im Rahmen des Entwicklungs- und Vermarktungsvertrags von Novartis aufgegeben bzw. geändert. Dadurch wurde die Beteiligung von Novartis von ursprünglich 53% vor dem Angebot auf 47% verwasstert, und seit dem 1. September 2009 wird Idenix nach der Kapitalzurechnungsmethode ausgewiesen. Novartis hat einen Lizenzvertrag mit Idenix für *Tyzeka/Sebivo* und zahlt möglicherweise zusätzliche Lizenzgebühren und Entwicklungsaufwendungen für Arzneimittelkandidaten, die Novartis gegebenenfalls von Idenix einlizenziiert. Der Umsatz mit *Tyzeka/Sebivo* belief sich im Jahr 2010 auf USD 95 Millionen (2009: USD 84 Millionen).

VERGÜTUNG VON GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRAT

2010 zählte der Konzern 14 (2009: 9) Mitglieder der Geschäftsleitung (Executive Committee), einschliesslich derjenigen, die zurückgetreten sind.

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung und der 12 (2009: 11) nicht geschäftsführenden Verwaltungsräte unter Anwendung der Regeln des IFRS 2 für die Bilanzierung von aktienbasierten Vergütungen stellt sich wie folgt dar:

	Geschäftsleitung		Nicht geschäftsführende Verwaltungsräte		Total	
	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD	2010 Mio. USD	2009 Mio. USD
Kurzfristige Leistungen	14,4	12,6	17,7	6,0	32,1	18,6
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,2	1,4	0,2		1,4	1,4
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	7,9				7,9	
Aktienbasierte Vergütung	62,4	86,4			62,4	86,4
Total	85,9	100,4	17,9	6,0	103,8	106,4

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.

Während des Jahres 2009 erwarb ein Mitglied der Geschäftsleitung von einer konsolidierten Gesellschaft Immobilien für CHF 3,7 Millionen. Der Transaktionspreis basierte auf unabhängigen externen Wertgutachten.

Die Offenlegung der Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats gemäss den Anforderungen des schweizerischen Obligationenrechts ist in Erläuterung 11 der Jahresrechnung der Novartis AG dargestellt.

28. VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

VERPFLICHTUNGEN AUS LEASINGVERTRÄGEN

Der Konzern hat verschiedene Mietverträge (operatives Leasing) mit fester Laufzeit abgeschlossen, vor allem über Autos und Immobilien. Per 31. Dezember 2010 stellten sich die Verpflichtungen aus diesen Mietverträgen wie folgt dar:

	2010 Mio. USD
2011	363
2012	267
2013	183
2014	141
2015	121
später	2 087
Total	3 162
Aufwand im laufenden Jahr	350

VERPFLICHTUNGEN IM BEREICH FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen zur Finanzierung von Forschungsprojekten abgeschlossen, die allfällige Meilensteinzahlungen und sonstige Zahlungen von Novartis beinhalten, die unter Umständen aktiviert werden. Per 31. Dezember 2010 stellten sich die im Rahmen dieser Vereinbarungen übernommenen Zahlungsverpflichtungen des Konzerns wie folgt dar:

	Unbedingte Verpflichtungen 2010 Mio. USD	An Meilen- steine gebundene Zahlungen 2010 Mio. USD	Total 2010 Mio. USD
2011	84	338	422
2012	58	501	559
2013	37	632	669
2014	31	192	223
2015	30	511	541
später	30	1 090	1 120
Total	270	3 264	3 534

ANDERE VERPFLICHTUNGEN

Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren, Einrichtungen und Anlagen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen werden in der Regel zu den jeweils aktuellen Marktpreisen eingegangen und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

Die Novartis Konzerngesellschaften haben die Gesetze und Bestimmungen in den Ländern, in denen sie tätig sind, zu befolgen.

Die potenziellen Verpflichtungen für Umweltsanierungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen aufgrund von Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, die der Konzern im Hinblick auf Umwelttrisiken 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 anderer potenziell verantwortlicher Parteien.

Einige Konzerngesellschaften sind derzeit im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in administrative Verfahren, Rechtsstreitigkeiten und Untersuchungen involviert. Gegenstand der Rechtsstreitigkeiten sind bestimmte Rechtsansprüche und Produkthaftungsverfahren. Für wahrscheinliche Aufwendungen wurden nach Auffassung des Managements angemessene Rückstellungen gebildet. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit. In Erläuterung 20 werden diese Aspekte im Detail dargestellt.

Die Geschäftsleitung rechnet nicht damit, dass der Ausgang dieser Verfahren einen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Konzerns haben wird, er könnte jedoch materielle Auswirkungen auf das operative Ergebnis oder den Geldfluss einer bestimmten Periode haben.

29. WICHTIGSTE KURSE FÜR DIE WÄHRUNGSUMRECHNUNG

		2010 USD	2009 USD
Stichtagskurse für die konsolidierten Bilanzen:			
1	CHF	1,063	0,965
1	EUR	1,324	1,436
1	GBP	1,552	1,591
100	JPY	1,227	1,086

		2010 USD	2009 USD
Jahresdurchschnittskurse für die konsolidierten Erfolgsrechnungen und konsolidierten Geldflussrechnungen:			
1	CHF	0,961	0,923
1	EUR	1,327	1,393
1	GBP	1,546	1,564
100	JPY	1,141	1,070

30. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG (31. DEZEMBER 2010)

DIVIDENDENANTRAG UND GENEHMIGUNG DER KONZERNRECHNUNG 2010

Der Verwaltungsrat der Novartis AG hat die vorliegende Novartis Konzernrechnung für das Jahr 2010 am 26. Januar 2011 genehmigt. Am 19. Januar 2011 schlug der Verwaltungsrat eine Dividende in Höhe von CHF 2,20 pro Aktie vor, die der am 22. Februar 2011 stattfindenden Generalversammlung zur Genehmigung vorgelegt werden soll. Wenn der Antrag angenommen wird, beläuft sich der Dividendengesamtbetrag auf rund USD 5,4 Milliarden.

BEILEGUNG VON RECHTSSTREITIGKEITEN

Am 3. Januar 2011 unterzeichneten Novartis und Johnson & Johnson eine Vereinbarung zur Beilegung sämtlicher Rechtsstreitigkeiten in Bezug auf die Silikon-Hydrogel-Patente („JUMP-Patente“), die in Erläuterung 20 oben beschrieben werden. Der Vereinbarung zufolge erhält Novartis eine Ausgleichszahlung, und jede Partei gewährt der jeweils anderen Partei eine voll bezahlte, unwiderrufliche und nicht exklusive weltweite Lizenz, die kein Recht auf Vergabe von Unterlizenzen gemäss den jeweiligen Patentrechten beinhaltet. Novartis wird den resultierenden Ertrag im ersten Quartal 2011 erfassen.

ÜBERNAHMEANGEBOT FÜR GENOPTIX, INC. (GENOPTIX)

Am 24. Januar 2011 gab Novartis den Abschluss einer endgültigen Vereinbarung hinsichtlich der Übernahme von Genoptix, Inc. (NASDAQ: GDX) bekannt. Genoptix, Inc. ist ein spezialisiertes Laborunternehmen, das personalisierte Diagnosedienstleistungen für Hämatologen und Onkologen erbringt.

Der Vereinbarung zufolge wird Novartis ein Übernahmeangebot für alle ausstehenden Stammaktien von Genoptix zum Preis von USD 25,00 pro Aktie in bar unterbreiten. Dies entspricht einem Eigenkapitalwert von USD 470 Millionen und einem Unternehmenswert von USD 330 Millionen. Das Angebot von Novartis entspricht einem Aufschlag von 39% gegenüber dem am 13. Dezember 2010 festgestellten unbeeinflussten Aktienkurs von Genoptix in Höhe von USD 17,98. Das Angebot beinhaltet auch einen 27%igen Aufschlag gegenüber dem Schlusskurs von USD 19,76, der am 21. Januar 2011 festgestellt worden ist.

Der Verwaltungsrat von Genoptix hat die Transaktion einstimmig genehmigt und zugestimmt, den Aktionären von Genoptix zu empfehlen, ihre Aktien zum Verkauf anzubieten. Voraussetzung für die Transaktion ist, dass mindestens eine Mehrheit der unter das Übernahmeangebot fallenden Genoptix-Aktien angeboten wird, die Aufsichtsbehörden ihre Zustimmung erteilen und die sonstigen üblichen Abschlussbedingungen erfüllt sind. Mit dem Abschluss der Transaktion wird im ersten Halbjahr 2011 gerechnet.

31. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Per 31. Dezember 2010	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2010	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Ägypten				Ecuador			
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	▼	Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 4,0 Mio.	100	◆
Argentinien				Finnland			
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 61,3 Mio.	100	◆▲	Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 71,8 Mio.	100	◆▼	Frankreich			
Alcon Laboratorios Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 3,9 Mio.	77	◆	Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■
Australien				Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■	Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 5,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆▲	Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 Mio.	100	◆▼
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆	Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Melbourne, Victoria	AUD 7,6 Mio.	100	◆▼	CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 Mio.	100	◆
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆▲	Laboratoires Alcon S.A., Rueil-Malmaison	EUR 12,6 Mio.	77	◆▼
Alcon Laboratories (Australia) Pty Ltd., Frenchs Forest	AUD 2,6 Mio.	77	◆	Gibraltar			
Bangladesch				Novista Insurance Limited, Gibraltar City	CHF 130,0 Mio.	100	■
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 Mio.	60	◆▼	Griechenland			
Belgien				Novartis (Hellas) S.A.C.I., Metamorphosis/Athen	EUR 14,6 Mio.	100	◆
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆	Alcon Laboratories Hellas Commercial & Industrial S.A., Maroussi	EUR 1,7 Mio.	77	◆
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 19,2 Mio.	100	◆	Grossbritannien			
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 Mio.	100	◆	Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 Mio.	100	■
N.V. CIBA VISION Benelux S.A., Mechelen	EUR 62 000	100	◆	Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆▼▲
S.A. Alcon-Couvreur N.V., Puurs	EUR 362,1 Mio.	77	◆▼	Novartis Vaccines and Diagnostic Limited, Frimley/Camberley	GBP 100	100	▼
Bermuda				Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 Mio.	100	▼
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■	Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 Mio.	100	◆
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■	Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 20 000	100	■◆▼▲	Novartis Animal Health UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 100 000	100	◆▲
Trinity River International Investments (Bermuda), Ltd., Hamilton	USD 12 000	77	■	CIBA Vision (UK) Limited, Southampton	GBP 550 000	100	◆
Trinity River Insurance Co. Ltd., Hamilton	USD 370 000	77	■	Alcon Laboratories (UK) Limited, Hemel Hempstead	GBP 3,1 Mio.	77	◆
Brasilien				Indien			
Novartis Biocências S.A., São Paulo	BRL 255,8 Mio.	100	◆▼	Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	76	◆▼
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 190,0 Mio.	100	◆▼▲	Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆▼
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 Mio.	100	◆▼	Novartis Healthcare Private Limited, Mumbai	INR 60,0 Mio.	100	▲
Alcon Laboratorios do Brasil Ltda., São Paulo	BRL 7,7 Mio.	77	◆▼	Alcon Laboratories (India) Private Limited, Bangalore	INR 1,1 Mrd.	77	◆
Chile				Indonesien			
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆	PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Mrd.	100	◆▼
Alcon Laboratorios Chile Limitada, Santiago	CLP 2,0 Mrd.	77	◆	PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Mrd.	100	▼
China				Irland			
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	CNY 132,1 Mio.	100	◆▼	Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆	Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼
China Novartis Institutes for Biomedical Research Co., Ltd., Schanghai	USD 32,0 Mio.	100	▲	Alcon Laboratories Ireland Limited, Cork	EUR 541 251	77	▼
Suzhou Novartis Pharma Technology Co., Ltd., Changshu	USD 62,0 Mio.	100	▼	Italien			
Shanghai Novartis Trading Ltd., Schanghai	CNY 20,3 Mio.	100	◆	Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	■◆▼▲
Shanghai Novartis Animal Health Co., Ltd., Schanghai	CNY 105,9 Mio.	100	◆▼	Novartis Vaccines and Diagnostics S.r.l., Siena	EUR 41,5 Mio.	100	◆▼▲
Sandoz (China) Pharmaceutical Co., Ltd., Zhongshan	CNY 21,4 Mio.	100	◆▼	Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆
Alcon (China) Ophthalmic Product Co., Ltd., Peking	USD 2,2 Mio.	77	◆▼	Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼
Dänemark				Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 14,0 Mio.	100	◆	CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 Mio.	100	◆
Sandoz A/S, Kopenhagen	DKK 8,0 Mio.	100	◆	Alcon Italia S.p.A., Mailand	EUR 1,3 Mio.	77	◆
Deutschland				Japan			
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■	Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆▲	Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆▲
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼	Sandoz K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Vaccines and Diagnostics GmbH, Marburg	EUR 5,0 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Animal Health K.K., Tokio	JPY 50,0 Mio.	100	◆▲
Jenahexal Pharma GmbH, Jena	EUR 260 000	100	◆▼▲	CIBA Vision K.K., Tokio	JPY 100,0 Mio.	100	◆
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■	Alcon Japan Ltd., Tokio	JPY 0 ²	77	◆
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Holzkirchen	EUR 5,1 Mio.	100	◆	Kanada			
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt am Main	EUR 2,6 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval/Montreal	CAD 0 ²	100	◆▲
Hexal AG, Holzkirchen	EUR 93,7 Mio.	100	■◆▼▲	Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 76,8 Mio.	100	◆▼▲
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 42,1 Mio.	100	◆▼	Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 26 000	100	◆	CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼
Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Animal Health Canada Inc., Charlottetown	CAD 2	100	◆▲
Novartis Tiergesundheit GmbH, München	EUR 256 000	100	◆	Alcon Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 0 ²	77	◆
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 Mio.	100	◆	Kolumbien			
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆▼▲	Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 7,9 Mrd.	100	◆▼
Alcon Pharma GmbH, Freiburg	EUR 511 292	77	◆	Laboratorios Alcon de Columbia S.A., Bogotá	COP 20,9 Mio.	77	◆
WaveLight GmbH, Erlangen	EUR 6,6 Mio.	77	▼				

31. WICHTIGSTE KONZERN- UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN (FORTSETZUNG)

Per 31. Dezember 2010	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten	Per 31. Dezember 2010	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Kroatien				Schweiz			
Sandoz d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆	Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■
Luxemburg				Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■
Novartis Investments S.à.r.l., Luxemburg	USD 2,6 Mrd.	100	■	Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	■
Novartis Finance S.A., Luxemburg	USD 100 000	100	■	Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
Malaysia				Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	CHF 100 000	100	■
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	100	◆	Novartis Sanierungsstiftung, Basel	CHF 2,0 Mio.	100	■
CIBA Vision Johor Sdn. Bhd., Gelang Patah	MYR 5,0 Mio.	100	▼	Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33/6 ³	■◆◆▼▲
Mexiko				Alcon, Inc., Hünenberg	CHF 60,8 Mio.	77	◆
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	■◆◆▼▲
Sandoz, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 468,2 Mio.	100	◆▼	Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆
Alcon Laboratorios, S.A. de C.V., Mexiko-Stadt	MXN 5,9 Mio.	77	◆▼	Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Muttenz	CHF 18,9 Mio.	100	▼
Neuseeland				Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆	Novartis Pharma Schweiz AG, Bern	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲
Niederlande				Novartis Vaccines and Diagnostics AG, Basel	CHF 800 000	100	■
Novartis Netherlands B.V., Arnhem	EUR 1,4 Mio.	100	■	Sandoz AG, Basel	CHF 5,0 Mio.	100	◆▲
Novartis Pharma B.V., Arnhem	EUR 4,5 Mio.	100	◆	Sandoz Pharmaceuticals AG, Steinhausen	CHF 100 000	100	◆
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼	Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 Mio.	100	■◆◆▼▲
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼	Novartis Consumer Health Schweiz AG, Bern	CHF 250 000	100	◆▲
Alcon Nederland B.V., Gorinchem	EUR 18 151	77	◆	Novartis Tiergesundheit AG, Basel	CHF 101 000	100	■◆◆▼▲
Norwegen				Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆	CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	■◆
Österreich				Alcon Pharmaceuticals Ltd., Fribourg	CHF 200 000	77	◆
Novartis Austria GmbH, Wien	EUR 1,0 Mio.	100	■	ESBATEch, an Alcon Biomedical Research Unit GmbH, Schlieren	CHF 0 ²	77	▲
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆	Singapur			
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	■◆◆▼▲	Novartis Singapore Pharmaceutical Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 45,0 Mio.	100	▼
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆	Novartis Asia Pacific Pharmaceuticals Pte Ltd., Singapur	SGD 1,0 Mio.	100	◆
EBEWE Pharma Ges.m.b.H Nfg., Unterach am Attersee	EUR 1,0 Mio.	100	◆▼▲	Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
Pakistan				CIBA Vision (Singapore) Pte Ltd, Singapur	SGD 400 000	100	◆
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 Mio.	99	◆▼	Novartis (Singapore) Pte Ltd, Singapur	SGD 100 000	100	◆▲
Panama				Alcon Singapore Manufacturing Pte Ltd., Singapur	SGD 1 000	77	▼
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama-Stadt	USD 10 000	100	◆	Slovakei			
Peru				Novartis Slovakia s.r.o., Bratislava	EUR 2,0 Mio.	100	◆
Novartis Biosciences Peru S.A., Lima	PEN 6,1 Mio.	100	◆	Slovenien			
Philippinen				Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 73,6 Mio.	100	■◆◆▼▲
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆	Sandoz Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	EUR 1,5 Mio.	100	◆
Polen				Spanien			
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆	Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	■◆▼
Lek S.A., Strykow	PLN 11,4 Mio.	100	◆▼	Novartis Vaccines and Diagnostics, S.L., Barcelona	EUR 675 450	100	◆
Sandoz Polska Sp. Z.o.o., Warschau	PLN 25,6 Mio.	100	◆▼▲	Sandoz Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 270 450	100	◆
Alcon Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 750 000	77	◆	Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆▼▲
Portugal				Bexal Farmacéutica, S.A., Madrid	EUR 1,0 Mio.	100	◆
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■	Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆
Novartis Farma – Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 Mio.	100	◆	CIBA Vision, S.A., Barcelona	EUR 1,4 Mio.	100	◆
Sandoz Farmaceutica Lda., Sintra	EUR 5,0 Mio.	100	◆	Alcon Cusi S.A., El Masnou	EUR 11,6 Mio.	77	◆▼
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lissabon	EUR 100 000	100	◆	Südafrika			
Alcon Portugal-Produtos e Equipamentos Oftalmologicos Lda., Paco d'Arcos	EUR 4,5 Mio.	77	◆	Novartis South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 86,3 Mio.	100	◆
Puerto Rico				Sandoz South Africa (Pty) Ltd., Kempton Park	ZAR 3,0 Mio.	100	◆▼
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼	Alcon Laboratories (South Africa) (Pty.) Ltd., Randburg	ZAR 201 820	77	◆
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼	Südkorea			
Alcon (Puerto Rico) Inc., Catano	USD 100	77	◆	Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Rumänien				Alcon Korea Ltd., Seoul	KRW 33,8 Mrd.	77	◆
Sandoz S.R.L., Targu-Mures	RON 105,2 Mio.	100	◆▼	Taiwan			
Russische Föderation				Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipeh	TWD 170,0 Mio.	100	◆▼
Novartis Pharma LLC, Moskau	RUR 20,0 Mio.	100	◆	Alcon Pharmaceuticals Taiwan Ltd., Taipeh	CHF 50 000	77	◆
ZAO Sandoz, Moskau	RUR 57,4 Mio.	100	◆	Thailand			
Novartis Consumer Health LLC, Moskau	RUR 60,0 Mio.	100	◆	Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 Mio.	100	◆
Alcon Farmaceutika LLC, Moskau	RUR 44,1 Mio.	77	◆	Alcon Laboratories (Thailand) Ltd., Bangkok	THB 2,1 Mio.	77	◆
Schweden				Tschechische Republik			
Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 1,0 Mio.	100	■	Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆
Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆	Sandoz s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 Mio.	100	◆				
Alcon Sverige AB, Bromma	SEK 100 000	77	◆				

Per 31. Dezember 2010	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Türkei			
Novartis Sağlık, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 31,7 Mio.	100	◆▼
Alcon Laboratuvarları Ticaret A.S., Istanbul	TRY 25,2 Mio.	77	◆
Ungarn			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆
Sandoz Hungary Limited Liability Company, Budapest	HUF 4,0 Mio.	100	◆
USA			
Novartis Corporation, East Hanover, NJ	USD 72,2 Mio.	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Mrd.	100	■
Novartis Capital Corporation, New York, NY	USD 1	100	■
Novartis Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, NJ	USD 5,2 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Institutes for BioMedical Research, Inc., Cambridge, MA	USD 1	100	▲
Novartis Institute for Functional Genomics, Inc., San Diego, CA	USD 21 000	100	▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 72 863	43	▲
Novartis Vaccines and Diagnostics, Inc., Cambridge, MA	USD 3,0	100	■◆▼▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Eon Labs, Inc., Princeton, NJ	USD 1	100	◆▼
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 Mio.	100	■◆▼▲
Alcon Holdings Inc., Wilmington, DE	USD 10	77	■
Alcon Laboratories, Inc., Wilmington, DE	USD 1 000	77	◆
Alcon Refractive Horizons, LLC, Wilmington, DE	USD 10	77	■
Alcon Research, Ltd., Wilmington, DE	USD 10	77	▼▲
Falcon Pharmaceuticals, Ltd., Wilmington, DE	USD 10	77	◆
Alcon LenSx, Inc., Wilmington, DE	USD 1	77	▼▲

Per 31. Dezember 2010	Einbezahltes Kapital ¹	Beteiligung in %	Aktivitäten
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEF 1,4 Mio.	100	◆
Alcon Pharmaceutical, C.A., Caracas	VEF 100	77	◆

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern-, assoziierten Gesellschaften oder Joint Ventures vertreten: Algerien, Kaimaninseln, Costa Rica, Dominikanische Republik, Guatemala, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Marokko sowie Uruguay.

Beteiligung in Prozent – zwischen mehr als 50% bis zu 100% der Stimmrechte – voll konsolidiert;
– Beteiligung an assoziierter Gesellschaft; zwischen mehr als 20% bis zu 50% der Stimmrechte – Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode.

¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

² Aktien ohne Nennwert

³ Prozentualer Anteil von Novartis am Reingewinn und Eigenkapital
Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

■ **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen für die Gruppe.

◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb der Gruppe.

▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und/oder Fertigung innerhalb der Gruppe.

▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb der Gruppe.

32. ANGABEN GEMÄSS SCHWEIZERISCHEM RECHT ZUR RISIKOBEURTEILUNG

Das Risk Committee des Verwaltungsrats stellt sicher, dass der Konzern geeignete und wirksame Systeme und Prozesse für das Risikomanagement anwendet. Es überwacht gemeinsam mit der Geschäftsleitung und der internen Revision die Identifizierung, die Priorisierung und das Management der Risiken, die Rollen und Verantwortungsbereiche der mit dem Risikomanagement befassten Funktionen, das Risikoprofil und die Massnahmen, welche die Geschäftsleitung in diesem Zusammenhang ergriffen hat. Das Risk Committee informiert den Gesamt-Verwaltungsrat auf regelmässiger Basis.

Die Konzernfunktion Risikomanagement koordiniert und überwacht den Risikomanagement-Prozess. Sie erstattet dem Risk Committee regelmässig Bericht über die Einschätzung und das Management

der Risiken. Die Organisation und die Prozesse sind darauf ausgerichtet, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren. Die Verantwortung für Risikobeurteilung und -management liegt in erster Linie bei den Divisionen. Die Konzernfunktionen (insbesondere Financial Reporting and Accounting, Treasury, Group Quality Operations, Corporate Health, Safety and Environment sowie Business Continuity) unterstützen die Divisionen und kontrollieren die Effektivität des Risikomanagements der Divisionen.

Einzelheiten zum Management der Finanzrisiken finden sich in Erläuterung 16 im Anhang zur Konzernrechnung.

BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

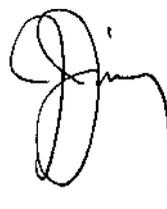
Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung des Konzerns sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem der Novartis Gruppe wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat der Gruppe angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung und einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Darstellung der publizierten Konzernrechnung zu gewährleisten.

Jedes interne Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, hat inhärente Grenzen. Daher können auch diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, Fehler nicht unbedingt verhindern bzw. aufdecken und lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe bewertete die Wirksamkeit der internen Kontrollen der Gruppe für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2010. Für ihre Einschätzung nutzte sie Kriterien, die im vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Com-

mission (COSO) herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2010 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 260 und 261 dieses Finanzberichts zu finden ist.



Joseph Jimenez
Chief Executive Officer



Jonathan Symonds
Chief Financial Officer

Basel, 26. Januar 2011

BERICHT DES KONZERNPRÜFERS 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

Als Revisionsstelle haben wir die Konzernrechnung der Novartis AG und ihrer konsolidierten Gesellschaften ("Novartis Gruppe"), bestehend aus konsolidierter Erfolgsrechnung, konsolidierter Gesamtergebnisrechnung, konsolidierter Aufstellung über die Veränderung des Eigenkapitals, konsolidierter Bilanzen, konsolidierter Geldflussrechnung und Anhang (Seiten 186 bis 258), für das am 31. Dezember 2010 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 Konzernrech-

nung 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 2010 abgeschlossene Geschäftsjahr ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie seitens des International Accounting Standards Board veröffentlicht, und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

BERICHTERSTATTUNG AUFGRUND WEITERER GESETZLICHER VORSCHRIFTEN

Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen an die Zulassung gemäss Revisionsaufsichtsgesetz (RAG) und die Unabhängigkeit (Art. 728 OR und Art. 11 RAG) erfüllen und keine mit unserer Unabhängigkeit nicht vereinbare Sachverhalte vorliegen.

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Des Weiteren haben wir die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe per 31. Dezember 2010 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 259 zu entnehmen ist. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, ein Urteil über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des Public Company Accounting Oversight Board der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Einschätzung des Risikos, ob eine wesentliche Schwachstelle der internen Kontrollen besteht, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen basierend auf der Risikoeinschätzung sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie des Erstellens von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine Buchführung sicherstellen, die in vernünftigem Detaillierungsgrad

ordnungsmässig und angemessen die Transaktionen und Entscheidungen hinsichtlich von Vermögenswerten der Gesellschaft widerspiegelt. Ausserdem umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die mit angemessener Sicherheit gewährleisten, dass Transaktionen wie erforderlich erfasst werden, um die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu ermöglichen, und dass Einnahmen und Ausgaben der Gruppe nur mit Autorisierung der Geschäftsleitung und der Verwaltungsräte der Gruppe erfolgen. Darüber hinaus umfassen sie diejenigen Richtlinien und Verfahren, die angemessene Sicherheit zur Vermeidung oder zur rechtzeitigen Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder Veräusserung von Vermögenswerten des Unternehmens bieten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Abschluss haben könnten.

Aufgrund inhärenter Grenzen können die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung gegebenenfalls Falschaussagen nicht verhindern oder aufdecken. Des Weiteren sind Projektionen des Urteils über die Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen gegebenenfalls wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Gemäss unserer Beurteilung verfügte die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im vom COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2010 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, 26. Januar 2011

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN

(2010 und 2009)

	2010 Mio. CHF	2009 Mio. CHF
Ertrag		
Ertrag aus Finanzanlagen	6 472	12 720
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	85	111
Lizenerträge	1 476	1 141
Übrige Erträge	4	4
Total Ertrag	8 037	13 976
Aufwand		
Finanzaufwand	-782	-318
Verwaltungsaufwand	-21	-20
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-15	-17
Übriger Aufwand	-102	-6
Steuern	-89	-135
Total Aufwand	-1 009	-496
Reingewinn	7 028	13 480

ANTRAG ÜBER DIE VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

	2010 CHF	2009 CHF
Bilanzgewinn		
Vortrag aus dem Vorjahr	-	-
Reingewinn des Jahres	7 027 682 826	13 480 188 062
Total Bilanzgewinn	7 027 682 826	13 480 188 062
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 2,20 (2009: CHF 2,10) auf 2 478 241 163 (2009: 2 469 932 082) dividendenberechtigte Aktien mit einem Nennwert von je CHF 0,50	-5 452 130 559	-5 186 857 372
Zuweisung an die freien Reserven	-1 575 552 267	-8 293 330 690
Vortrag auf neue Rechnung	-	-

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS)

(per 31. Dezember 2010 und 2009)

	Erläuterungen	2010 Mio. CHF	2009 Mio. CHF
Vermögenswerte			
Anlagevermögen			
Immaterielle Vermögenswerte		176	191
Finanzanlagen	3		
– Konzerngesellschaften		50 419	24 729
– Dritte			24
Total Anlagevermögen		50 595	24 944
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		2 992	26 674
– Dritten		60	74
Wertschriften	4	57	68
Total Umlaufvermögen		3 109	26 816
Total Vermögenswerte		53 704	51 760
Eigenkapital und Verbindlichkeiten			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	5	1 319	1 319
Reserven			
Gesetzliche Reserven	6		
– Allgemeine Reserven		320	320
– Reserve für eigene Aktien		3 374	3 872
Freie Reserven	7	40 065	31 274
Total Reserven		43 759	35 466
Bilanzgewinn			
Reingewinn des Jahres		7 028	13 480
Total Bilanzgewinn		7 028	13 480
Total Eigenkapital		52 106	50 265
Verbindlichkeiten			
Anleihen	8	792	790
Rückstellungen		519	542
Passive Rechnungsabgrenzungen und übrige Verbindlichkeiten gegenüber			
– Konzerngesellschaften		22	5
– Dritten		265	158
Total Verbindlichkeiten		1 598	1 495
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten		53 704	51 760

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Jahresrechnung.

1. EINLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts (OR).

2. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

KURSDIFFERENZEN

Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens und der kurzfristigen Verbindlichkeiten werden zu Stichtagskursen in Schweizer Franken umgerechnet. Die daraus resultierenden realisierten Gewinne oder Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen sowie die nicht realisierten Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen und auch jene aus laufender Geschäftstätigkeit werden in der Erfolgsrechnung erfasst.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE

Diese werden aktiviert und über einen Zeitraum zwischen fünf und zwanzig Jahren abgeschrieben. Immaterielle Vermögenswerte werden jährlich auf Wertminderungen überprüft. Falls erforderlich, werden entsprechende Wertminderungen erfasst.

FINANZANLAGEN

Diese sind zum Anschaffungswert abzüglich Anpassungen für Fremdwährungsverluste und anderen Wertberichtigungen bilanziert.

WERTSCHRIFTEN

Die Bewertung erfolgt zum Anschaffungs- oder tieferen Marktwert.

ANLEIHEN

Die Bewertung erfolgt zu fortgeführten Anschaffungskosten, wobei zusätzliche Zinszahlungen über die Laufzeit der Anleihen abgegrenzt werden, so dass der Bilanzwert bei Fälligkeit dem fällig werdenden Betrag entspricht.

RÜCKSTELLUNGEN

Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

3. FINANZANLAGEN

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Konzerngesellschaften und assoziierten Gesellschaften in Höhe von CHF 50 136 Millionen (2009: CHF 21 345 Millionen), Darlehen an Konzerngesellschaften im Wert von CHF 284 Millionen (2009: CHF 3 384 Millionen) und keine langfristigen Forderungen gegenüber Dritten (2009: CHF 24 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.

4. WERTSCHRIFTEN

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien zum Nettobuchwert von CHF 54 Millionen (2009: CHF 54 Millionen) (siehe Erläuterungen 5 und 6).

5. AKTIENKAPITAL

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2008	Veränderungen 2009	31. Dez. 2009	Veränderungen 2010	31. Dez. 2010
Total Aktien Novartis AG	2 643 623 000	- 6 000 000	2 637 623 000		2 637 623 000
Eigene Aktien					
Eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	113 988 000	- 6 000 000	107 988 000		107 988 000
Eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	83 590 743	- 16 216 584	67 374 159	- 8 480 322	58 893 837
Total eigene Aktien	197 578 743	- 22 216 584	175 362 159	- 8 480 322	166 881 837

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namensaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Aktienkapital der Novartis AG blieb 2010 unverändert.

Das Gesamtaktienkapital ging von CHF 1 321,8 Millionen am 31. Dezember 2008 auf CHF 1 318,8 Millionen am 31. Dezember 2009 zurück. Ursache war eine Herabsetzung des Aktienkapitals und die anschliessende Vernichtung von 6 Millionen vorher zurückgekaufter Aktien mit einem Nennwert von CHF 3 Millionen, die durch die Generalversammlung am 24. Februar 2009 genehmigt und am 18. Mai 2009 wirksam wurden.

Es wurden 0,7 Millionen eigene Aktien (2009: keine) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 60 pro Aktie zurückgekauft; die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 2,9 Millionen Stück (2009: 13,0 Millionen Stück) zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich

CHF 56 (2009: CHF 49); die Nettotransaktionen im Zusammenhang mit der aktienbasierten Vergütung beliefen sich auf 6,3 Millionen Stück (2009: 3,2 Millionen Stück).

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Konzerngesellschaften gehalten wird, wurde unter Berücksichtigung der Bestimmungen des Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts berechnet. Von den 166 881 837 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2010 von Novartis gehalten wurden, sind 159 381 837 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel werden für aktienbasierte Vergütungen gehalten und sind dividendenberechtigt. Die Konzernrechnung von Novartis steht mit der IFRS SIC 12 Interpretation im Einklang. Diese verlangt die Konsolidierung von gewissen Gesellschaften, insbesondere Stiftungen, die nicht als Konzerngesellschaften gemäss Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts gelten.

6. GESETZLICHE RESERVEN

ALLGEMEINE RESERVEN

	2010 Mio. CHF	2009 Mio. CHF
1. Januar und 31. Dezember	320	320

RESERVEN FÜR EIGENE AKTIEN

	2010 Mio. CHF	2009 Mio. CHF
1. Januar	3 872	5 062
Reduktion aufgrund der Vernichtung von eigenen Aktien im Jahr 2009: CHF 296 Millionen zurückgekaufter Aktien, reduziert um ihren Nennwert in Höhe von CHF 3 Millionen		- 293
Zuweisung an die freien Reserven	- 498	- 897
31. Dezember	3 374	3 872

Nach schweizerischem Obligationenrecht müssen die allgemeinen Reserven mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

Die Novartis AG erfüllt die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659 ff. und Art. 663b Abs. 10 des schweizerischen Obligationenrechts betreffend die gesetzlichen Reserven für eigene Aktien, die in Erläuterung 5 dargestellt werden.

7. FREIE RESERVEN

	2010 Mio. CHF	2009 Mio. CHF
1. Januar	31 274	21 001
Übertrag aus dem Bilanzgewinn	8 293	9 376
Übertrag aus Reserven für eigene Aktien	498	897
31. Dezember	40 065	31 274

8. CHF-800-MILLIONEN-ANLEIHE 2008/2015 MIT COUPON 3,625%

Am 26. Juni 2008 emittierte die Novartis AG eine am 26. Juni 2015 fällig werdende Anleihe mit einem Volumen von CHF 800 Millionen und einer jährlichen Verzinsung von 3,625%. Die Emission erfolgte zum Kurs von 100,35%, wobei sich der Erlös nach Abzug der damit verbundenen Kosten auf CHF 787,9 Millionen belief. Der Wertansatz der Anleihe erfolgte zu fortgeführten Anschaffungskosten.

9. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2010 Mio. CHF	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2009 Mio. CHF
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften zur Deckung von Kapital und Zinsen von Anleihen und Commercial-Paper-Programm – Total maximal CHF 24 353 Millionen (2009: CHF 17 573 Millionen)	16 650	10 013
Garantien zugunsten von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und anderen – Total maximal CHF 2 643 Millionen (2009: CHF 2 581 Millionen)	1 101	1 026
Total	17 751	11 039

10. EINTRAGUNGS- UND STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Statuten darf keine Person oder Gesellschaft für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen werden. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von dieser Beteiligungsgrenze 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 2010	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2009
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel, Schweiz	4,3	4,6
Emasan AG, Basel, Schweiz	3,3	3,3

Zusätzlich:

Als Treuhänder eingetragene Aktionäre:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 10,7% (2009: 10,2%), Mellon Bank, Everett, Massachusetts, USA, hält 2,9% (2009: 2,9%) und Nortrust Nominees, London, GB, hält 2,8% (2009: 2,5%) des Aktienkapitals.

Als Hinterlegungsstelle für American Depositary Shares (ADS) fungierende Aktionäre:

- JPMorgan Chase Bank, New York, USA, hält 9,6% (2009: 10,5%) des Aktienkapitals.

Gemäss den bei der Novartis AG und der SIX Swiss Exchange eingereichten Offenlegungsmeldungen hielten per 31. Dezember 2010 folgende Aktionäre jeweils zwischen 3% und 5% des Aktienkapitals der Novartis AG:

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

11. 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, wie etwa bezüglich der Bewertungsregeln oder der Aufwandsfassung, 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.

11.1) VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Der Verwaltungsratspräsident erhält jährlich eine feste Vergütung. Ein Drittel dieser Vergütung wird in monatlichen Barvergütungen ausbezahlt, die restlichen zwei Drittel einmal jährlich in Form frei verfügbarer Novartis Aktien.

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder erhalten eine jährliche Vergütung und zusätzliche Vergütung für die Anzahl der Ausschussvorsitze und Ausschussmitgliedschaften sowie andere Funktionen, um der erhöhten Verantwortung und dem grösseren Engagement Rechnung zu tragen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an Sitzungen.

Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine variable Vergütung, wodurch deren Fokussierung auf die langfristige Unternehmensstrategie sowie ihre Aufsichtsfunktion unterstrichen wird. Der Verwaltungsrat legt jährlich die Vergütung der übrigen Mitglieder fest, gestützt auf eine Empfehlung des Vergütungsausschusses.

Die Vergütungsansätze für die übrigen Verwaltungsratsmitglieder sind die Folgenden:

JÄHRLICHE VERGÜTUNGSANSÄTZE DER ÜBRIGEN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Jährliche Vergütung (CHF)
Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	350 000
Vizepräsident	50 000
Mitgliedschaft im Vorsitzendenausschuss (Chairman's Committee)	150 000
Mitgliedschaft im Prüfungs- und Complianceausschuss (Audit and Compliance Committee)	100 000
Mitgliedschaft im Risikoausschuss (Risk Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Vergütungsausschuss (Compensation Committee)	50 000
Mitgliedschaft im Corporate Governance und Nominierungsausschuss (Corporate Governance and Nomination Committee)	50 000
Delegierter Verwaltungsrat ¹	125 000

¹ Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Der Verwaltungsrat hat Rolf M. Zinkernagel und William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsfoundation (GNF) delegiert.

Die übrigen Verwaltungsratsmitglieder können wählen, ob sie ihre Vergütung in bar, in Aktien oder in einer Kombination von beidem erhalten wollen. Verwaltungsratsmitglieder erhalten keine Aktienoptionen.

11. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG FÜR DIE JAHRE 2010 UND 2009

Die nachstehenden Tabellen zeigen die Vergütung, die den Verwaltungsratsmitgliedern in den Jahren 2010 und 2009 ausgerichtet wurden. Im Januar 2010 akzeptierte der Verwaltungsrat den Antrag von Dr. Daniel Vasella, seinen Nachfolgeprozess zu vollenden und die Aufgaben des Vorsitzenden der Novartis Geschäftsleitung (Chief Executive Officer) am 1. Februar 2010 an Joseph Jimenez zu übertragen. Dr. Vasella lei-

tete Novartis 14 Jahre lang als Chief Executive Officer und 11 Jahre lang als Verwaltungsratspräsident. Dr. Vasella bleibt Verwaltungsratspräsident und konzentriert sich künftig auf Projekte hoher strategischer Bedeutung. Die an Dr. Vasella ausgerichtete Vergütung als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats für das Jahr 2009 ist in der Tabelle Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für die Leistung im Jahr 2009 offengelegt.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2010¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	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)	Aktien (Anzahl)	Andere (CHF) ²	Total (CHF) ³
Daniel Vasella	Vorsitz		Vorsitz	• ⁴	• ⁴	• ⁴	• ⁴		3 666 674	131 304	189 260	7 950 791 ⁵
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		1 110 000		59 034	1 169 034
Hans-Jörg Rudloff	•	•	•	•	•	•			750 000		37 666	787 666
William Brody ⁶	•					•		•	375 000	2 686		525 013
Srikant Datar	•			Vorsitz	•	•			459 688	1 797		560 050
Ann Fudge	•						•		250 000	2 686		400 013
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁷	•								350 000		17 722	367 722
Pierre Landolt ⁸	•						•		106 000	5 265	22 604	422 654
Andreas von Planta	•			•	Vorsitz		•		453 000	1 916	28 344	561 307
Wendelin Wiedeking	•			•	•				150 875	6 252	26 593	526 642
Marjorie M.T. Yang	•					Vorsitz			410 000		23 133	433 133
Rolf M. Zinkernagel ⁹	•						•	•	650 000		33 677	683 677
Total									8 731 237	151 906	438 033	14 387 702

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist. Alle Aktien wurden am 19. Januar 2010 zum damaligen Aktienkurs von CHF 55,85 gewährt.

² Vom Verwaltungsratsmitglied geschuldeter, aber von der Gesellschaft getragener Aufwand für Pensionsleistungen und Altersvorsorge.

³ Ein Verwaltungsratsmitglied, das in der Schweiz steuerpflichtig ist, hat die Möglichkeit, seine Aktien freiwillig zu blockieren. Im Jahr 2010 hat Daniel Vasella seine Aktien für zehn Jahre und Andreas von Planta seine Aktien für fünf Jahre blockiert. Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die im Abschnitt – Vergütung 2010 – Vergütung für die Leistung im Jahr 2010 – Bewertungsgrundsätze beschrieben ist.

⁴ Daniel Vasella hat ab 1. Februar 2010 an den Sitzungen dieses Ausschusses als Gast teilgenommen.

⁵ Enthält nicht die Vergütung als Verwaltungsratsmitglied der Alcon, Inc.

⁶ Der Verwaltungsrat hat William Brody in den Verwaltungsrat des Genomics Institute der Novartis Forschungsstiftung (GNF) delegiert.

⁷ Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer-Chung CHF 380 004 für Beratungsdienste.

⁸ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁹ 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 NICHT GESCHÄFTSFÜHRENDEN VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER IM JAHR 2009¹

	Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	Lead Director	Vize-präsident	Chairman's Committee	Audit and Compliance Committee	Risk Committee ²	Compensation Committee	Corporate Governance and Nomination Committee	Delegierter Verwaltungsrat	Jährliche Vergütung in bar (CHF)	Aktien (Anzahl)	Total (CHF) ³
Ulrich Lehner	•	•	•	•	•	•	•	Vorsitz		1 107 172		1 107 172
Hans-Jörg Rudloff	•		•	•	•	•	Vorsitz			736 337		736 337
William Brody	•									218 750	2 447	350 032
Srikant Datar	•				Vorsitz	•	•			406 250	1 748	500 030
Ann Fudge	•							•		340 000	1 119	400 034
Alexandre F. Jetzer-Chung ⁴	•									367 722		367 722
Pierre Landolt ⁵	•							•		128 602	5 480	422 604
Andreas von Planta	•				•	Vorsitz		•		426 576	1 864	501 305
Wendelin Wiedeking	•									112 692	4 795	369 944
Marjorie M.T. Yang	•							•		422 601		422 601
Rolf M. Zinkernagel ⁶	•								•	683 752		683 752
Total										4 950 454	17 453	5 861 533

¹ Enthält keine Rückerstattung von Reise- oder anderen notwendigen Auslagen im Zusammenhang mit dem Verwaltungsratsmandat, da dies keine Vergütung ist. Alle Aktien wurden am 20. Januar 2009 zum damaligen Aktienkurs von CHF 53,65 gewährt.

² Eingeführt am 2. Dezember 2009. Die Mitglieder dieses Ausschusses haben für das Jahr 2009 keine auf diesen Ausschuss bezogene Vergütung erhalten.

³ Nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats, die in der Schweiz steuerpflichtig sind, haben die Möglichkeit, ihre Aktien freiwillig zu blockieren. Im Jahr 2009 hat Andreas von Planta seine Aktien für fünf Jahre blockiert. Der Wert der in dieser Tabelle aufgeführten Aktien wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die im Abschnitt – Vergütung 2009 – Vergütung für die Leistung im Jahr 2009 – Bewertungsgrundsätze beschrieben ist.

⁴ Zusätzlich erhielt Alexandre F. Jetzer-Chung CHF 380 004 für Beratungsdienste.

⁵ Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte an der ausgerichteten Vergütung.

⁶ 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.

11.2) VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

GRUNDSÄTZE

Die Vergütungsprinzipien, der Leistungsbeurteilungsprozess sowie die Vergütungspläne gelten für die Geschäftsleitungsmitglieder gleichermaßen.

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 Unternehmensleistung. Die Messgrößen der Leistungsziele umfassen unter anderem den Nettoumsatz, das operative Ergebnis, den Marktanteil, die ökonomische Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA) oder Innovation und sind derart gestaltet, dass sie kurzfristige wie langfristige Ziele angemessen berücksichtigen. Die Ziele werden jährlich so angesetzt, dass sie zu überdurchschnittlicher Leistung motivieren, wobei die Betonung auf längerfristigen finanziellen Zielen liegt und keine unangemessene oder übermässige Risikobereitschaft verlangen.

VERGÜTUNG FÜR DIE LEISTUNG IN DEN JAHREN 2010 UND 2009

Die nachstehenden Tabellen zeigen die den Geschäftsleitungsmitgliedern für ihre Leistungen in den Jahren 2010 und 2009 ausgerichtete Vergütung. Die folgenden Abschnitte beschreiben die den Angaben in den Tabellen zugrunde liegenden Prinzipien.

ÜBEREINSTIMMUNG VON BERICHTS- UND LEISTUNGSPERIODE

Die in den Tabellen ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Leistungen im entsprechenden Jahr, d.h. alle Vergütung, die für Leistungen in den Jahren 2010 und 2009 ausgerichtet wurde, einschliesslich zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP, sind in voller Höhe in der entsprechenden Tabelle ausgewiesen.

STRUKTUR DER OFFENLEGUNG

Die nachstehenden Tabellen zeigen die Vergütung an jedes Geschäftsleitungsmitglied für die Leistungen in den Jahren 2010 und 2009.

Die Spalte „Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP“ zeigt die Aktien, die dem 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 2010 bzw. 2009 in einen Aktiensparplan zu investieren – entweder in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) –, um ihre Interessen noch stärker mit jenen 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

11. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn das Geschäftsleitungsmitglied Novartis vor Ablauf der Sperrfrist verlässt.

BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE

Die im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktien, Aktieneinheiten (Restricted Share Units – „RSUs“) und Aktienoptionen unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist¹. Mitarbeitende in der Schweiz, einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, können ausserdem Aktien und Aktienoptionen, die sie im Rahmen eines Vergütungsplanes erhalten, für die Dauer von bis zu zehn Jahren blockieren².

Der Vergütungsausschuss ist der Überzeugung, dass derartige Einschränkungen der Verfügbarkeit den Wert der Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen beeinflussen.

Die Eidgenössische Steuerverwaltung legt in ihrem Kreisschreiben Nr. 5 eine Methode fest, nach welcher der Wert gesperrter oder blockierter Aktien oder Aktienoptionen unter Berücksichtigung eines Abschlages für jedes Jahr, während dessen sie gesperrt oder blockiert sind, bewertet werden. Es entspricht ausserdem einer ständigen Praxis der Eidgenössischen Steuerverwaltung, bei der Bewertung von Aktienoptionen ein Bewertungsmodell zu verwenden (für Novartis Aktienoptionen seit 1997), das auf der Black-Scholes-Methode basiert.

Nach Ansicht des Vergütungsausschusses handelt es sich hierbei unter schweizerischem Recht um die richtige Methode zur Darstellung des Werts von Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen, die den Geschäftsleitungsmitgliedern zugeteilt werden, da diese Methode, anders als IFRS, berücksichtigt, dass die Geschäftsleitungsmitglieder erst nach Ablauf der Sperr- und Blockierungsfrist wirklich über die Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen verfügen können. Die Details zur Bestimmung des Werts der Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen, die für das Jahr 2010 gewährt wurden, sind in Fussnote 9 der nachstehenden Tabelle erklärt und gelten für alle Geschäftsleitungsmitglieder.

Erläuterung 27 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung enthält weitere Einzelheiten zu den Vergütungen an die Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung nach IFRS.

¹Der Begriff „Sperrfrist“ bezeichnet bei einem aktienbasierten Vergütungsplan die Wartezeit, die vergehen muss, bevor der Mitarbeitende einen unwiderruflichen Anspruch auf die zugeteilten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) oder Aktienoptionen hat. Der Mitarbeitende kann gesperrte Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) oder Aktienoptionen weder verkaufen noch ausüben. Verlässt ein Mitarbeitender während der Sperrfrist Novartis aus einem anderen Grund als Pensionierung, Tod oder Berufsunfähigkeit, verfallen in der Regel alle seine gesperrten Aktien, Aktieneinheiten (RSUs) und Aktienoptionen.

²Der Begriff „blockieren“ bezeichnet die Möglichkeit der Mitarbeitenden in der Schweiz, für einen Zeitraum von bis zu zehn Jahren ab dem Datum der Zuteilung freiwillig während des gewählten Zeitraums darauf zu verzichten, über die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu verfügen. Novartis ermuntert ihre Mitarbeitenden, die ihnen zugeteilten Aktien oder Aktienoptionen zu blockieren, um dadurch die Interessen der Mitarbeitenden mit jenen der Aktionäre abzustimmen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010¹

	Währung	Basisvergütung		Variable Vergütung				Weitere Leistungen		Total	Gesamtvergütung		
		Kurzfristige Vergütungspläne		Langfristige Vergütungspläne				Pensionsleistungen	Andere Leistungen	Betrag ⁹	Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP ¹⁰	Einschl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP ^{11,12}	
		Bar (Betrag)	Bar (Betrag)	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Aktienoptionen (Anzahl) ⁴	Aktien (Anzahl) ⁵						Aktien (Anzahl) ⁶
				Beteiligungsplan „Select“	Langfristiger Leistungsplan	Besondere Aktien-zuteilungen			Betrag ⁷	Betrag ⁸	Aktien (Anzahl)	Betrag	
Joseph Jimenez (Chief Executive Officer seit 1. Februar 2010)	CHF	1 458 334	590 000	16 180	124 552		37 088		166 162	92 287	11 060 421	16 180	11 721 780
Jürgen Brokatzky-Geiger	CHF	678 338		12 432	24 863				146 470	11 965	2 729 841	12 432	3 109 563
David Epstein (seit 1. Februar 2010) ¹³	USD	779 167	358 359	7 944	38 646		17 031		184 984	85 309	4 570 330	7 944	4 909 104
Mark C. Fishman	USD	968 000	14 036	16 716	67 847		31 006		256 555	122 518	7 094 527	16 716	7 807 400
Jeff George (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	595 833	589 783		10 782	129 613	4 913	9 167	62 006	47 226	2 574 092		2 574 092
George Gunn (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	756 250	862 217		27 364		13 840		98 780	14 529	3 820 992		3 820 992
Andrin Oswald (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	595 833	577 317		21 105		6 488	9 167	65 063	27 818	2 635 810		2 635 810
Jonathan Symonds (seit 1. Februar 2010) ¹³	CHF	770 000		14 022	29 159		6 772		125 650		2 937 515	14 022	3 510 676
Thomas Werlen	CHF	725 008		10 010	10 010	120 330	13 718		122 617	22 366	2 442 364	10 010	2 670 839
Total¹⁴	CHF	7 397 668	3 006 825	77 304	354 328	249 943	142 291	18 334	1 246 206	432 452	40 339 284	77 304	43 276 326

¹ Enthält keine Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren.

³ Jürgen Brokatzky-Geiger, Andrin Oswald und Thomas Werlen haben diese Aktien freiwillig für zehn Jahre und Jonathan Symonds für fünf Jahre blockiert. Diese Blockierungsfristen schliessen die zweijährige Sperrfrist mit ein.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilte Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2021 aus, haben in der Schweiz eine zweijährige Sperrfrist (in anderen Ländern drei Jahre) und einen Ausübungspreis von CHF 54,70 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2011, dem Zuteilungstag). An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2021 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 57,07 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2011, dem Zuteilungstag).

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA) für die am 31. Dezember 2010 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Enthält eine besondere RSU-Prämie an Jeff George und an Andrin Oswald. Diese Prämien wurden zum Schlusskurs am 1. September 2010 von CHF 54,05 zugeteilt. Die zugeteilten RSUs unterliegen einer fünfjährigen Sperrfrist.

⁷ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2010 erworben wurde, sowie Arbeitgeberbeiträge zu Pensionsplänen mit Beitragsprimat im Jahr 2010.

⁸ Enthält während des Jahres ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen. Enthält keine Kostenpauschale und Steuerausgleichszahlungen in Zusammenhang mit der internationalen Entsendung von David Epstein, Jeff George und Andrin Oswald.

⁹ Der Wert der zugeteilten Aktien und Aktieneinheiten (RSUs) wird um 6% pro Jahr reduziert, entsprechend der Länge der kombinierten Sperr- und Blockierungsfrist. Beispielsweise beläuft sich der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer zweijährigen Sperr-/Blockierungsfrist entsprechend der im Kreisschreiben Nr. 5 beschriebenen Berechnungsmethode auf 89% des Marktwerts am Zuteilungstag. Der Wert einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Blockierungsfrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,839% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung. Der Schlusskurs der Aktie am Zuteilungstag (19. Januar 2011) betrug

CHF 54,70 pro Novartis Aktie und USD 57,07 pro ADS. Der Wert der gewährten Aktienoptionen wird gemäss den Bewertungsgrundsätzen eines Entscheiders der Eidgenössischen Steuerverwaltung angegeben, welcher auf den Grundsätzen des oben angeführten Kreisschreibens Nr. 5 basiert. Nach dieser Methode haben die im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilten handelbaren Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von zwei Jahren am Zuteilungstag einen Wert von CHF 0,89 pro Aktienoption.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder unter dem fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP). Nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt. Verlässt ein Teilnehmender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist werden in der Regel keine zusätzlichen Aktien gewährt. Thomas Werlen hat diese zusätzlichen Aktieneinheiten aus dem LSSP freiwillig für 15 Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert. Jürgen Brokatzky-Geiger hat diese zusätzlichen Aktieneinheiten (RSUs) freiwillig für zehn Jahre blockiert (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist).

¹¹ Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien und Aktienoptionen wurde nach der Bewertungsmethode berechnet, die unter Fussnote 9 beschrieben ist. Für die Wertberechnung von zusätzlich gewährten Aktien (siehe Fussnote 10) gilt: Blockiert ein Geschäftsleitungsmitglied Aktien, die ihm in der Zukunft im Rahmen des fünfjährigen aufbauenden Aktiensparplans (LSSP) zugeteilt werden, für die Dauer von zehn zusätzlichen Jahren (was zu einer Sperr-/Blockierungsfrist von 15 Jahren führt), beträgt der Wert der in der Tabelle aufgeführten zusätzlichen Aktien 41,727% des Aktienkurses am Zuteilungstag. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2011) betrug CHF 54,70 pro Novartis Aktie und USD 57,07 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtende Einkommenssteuern und Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Die Basisvergütung und die Pensionsleistungen beziehen sich auf den Zeitraum vom 1. Februar 2010 bis 31. Dezember 2010. Die variable Vergütung sowie die anderen Leistungen zeigen die Vergütung, die der Periode als Geschäftsleitungsmitglied zurechenbar ist. Dies bedeutet, dass in Bezug auf diese Vergütungselemente 11/12 der jährlichen Vergütung offengelegt sind.

¹⁴ Die USD-Beträge für David Epstein und Mark C. Fishman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 0,961 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der konsolidierten Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

11. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2009¹

Währung	Basisvergütung		Variable Vergütung					Weitere Leistungen		Total	Gesamtvergütung		
	Bar (Betrag)	Kurzfristige Vergütungspläne		Langfristige Vergütungspläne			Besondere Aktienzuteilung	Pensionsleistungen	Andere Leistungen	Zukünftige zusätzliche Aktien nach ESOP/LSSP ¹⁰	Einschl. zukünftiger zusätzlicher Aktien nach ESOP/LSSP ^{11,12}		
		Bar (Betrag)	Aktien (Anzahl) ²	Aktien (Anzahl) ³	Beteiligungsplan „Select“ ⁴	Langfristiger Leistungsplan						Aktien (Anzahl) ⁵	Aktien (Anzahl) ⁶
Daniel Vasella (Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats)	CHF	3 000 000		113 018	161 146	1 630 435	74 987	37 279	146 503	295 395	16 947 340	113 018	20 471 929
Raymund Breu	CHF	1 125 504		18 210		736 957	13 963	11 639	106 109		3 275 938	506	3 289 187
Jürgen Brokatzy-Geiger	CHF	663 924		11 997	28 792		8 279		163 128	30 006	3 251 278	11 997	3 751 966
Mark C. Fishman	USD	963 333	14 036	17 765	90 131		14 926		165 316	127 408	6 848 281	17 765	7 561 152
Joseph Jimenez	CHF	991 674	1 200 000		82 364		12 356		235 764	83 385	7 294 932		7 294 932
Jörg Reinhardt	CHF	1 200 000		23 206	77 351		17 300		162 496	3 826	6 285 022	23 206	7 253 512
Andreas Rummelt	CHF	920 004		9 884	32 946		11 367		165 299	58 408	3 828 691	9 884	4 136 934
Thomas Wellauer	CHF	650 838		9 354	22 450		8 070		156 051	10 800	2 481 809	9 354	2 872 193
Thomas Werlen	CHF	691 674		11 281	16 921	171 196	6 637		179 205	29 660	2 427 222	11 281	2 690 120
Total¹³	CHF	10 287 316	1 215 207	214 715	512 101	2 538 588	167 885	48 918	1 493 662	649 517	53 211 821	197 011	59 952 704

¹ Enthält keine Erstattung von Reise- und anderen notwendigen Geschäftskosten, die bei der Erfüllung ihrer Aufgaben entstanden sind, da diese nicht als Vergütung betrachtet werden.

² Die Teilnehmenden haben sich dazu entschieden, den Wert ihrer Leistungsprämien anstelle einer Barauszahlung ganz oder teilweise in den fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP) oder (falls berechtigt) in den dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Employee Share Ownership Plan, ESOP) zu investieren. Daniel Vasella hat die fünfjährige Sperrfrist dieser Aktien unter dem LSSP freiwillig auf zehn Jahre verlängert. Raymund Breu hat die dreijährige Sperrfrist dieser Aktien unter dem ESOP freiwillig auf zehn Jahre verlängert.

³ Daniel Vasella und Thomas Werlen haben diese Aktien (einschliesslich der zweijährigen Sperrfrist) für zehn Jahre freiwillig blockiert. Jörg Reinhardt und Thomas Wellauer haben diese Aktien (einschliesslich der zweijährigen Sperrfrist) für fünf Jahre freiwillig blockiert.

⁴ Die unter dem Beteiligungsplan „Select“ zugeteilten Novartis Aktienoptionen sind handelbar. Ausserhalb von Nordamerika zugeteilten Aktienoptionen laufen am 19. Januar 2020 aus, haben in der Schweiz eine zweijährige Sperrfrist (in anderen Ländern drei Jahre) und einen Ausübungspreis von CHF 55,85 pro Aktie (Schlusskurs der Novartis Aktie am 19. Januar 2010, dem Zuteilungstag). An Teilnehmende in Nordamerika gewährte Optionen auf ADSs laufen am 19. Januar 2020 aus, haben eine dreijährige Sperrfrist und einen Ausübungspreis von USD 53,70 pro ADS (Schlusskurs der Novartis ADS am 19. Januar 2010, dem Zuteilungstag).

⁵ Zugeteilt basierend auf der Erreichung der vereinbarten ökonomischen Wertsteigerung des Unternehmens (Group Economic Value Added, EVA) für die am 31. Dezember 2009 abgelaufene Leistungsperiode.

⁶ Enthält eine nicht gesperrte besondere Aktienzuteilung an Daniel Vasella, zugeteilt am 20. Januar 2009, zu dem damaligen Aktienkurs von CHF 53,65, sowie eine nicht gesperrte besondere Aktienzuteilung an Raymund Breu, zugeteilt am 19. Januar 2010 zum damaligen Aktienkurs von CHF 55,85. Daniel Vasella und Raymund Breu haben diese Aktien freiwillig für zehn Jahre blockiert.

⁷ Aufwand für Pensions- und Krankenversicherungsleistungen nach der Pensionierung, deren Anspruch 2009 erworben wurde, sowie Arbeitgeberbeiträge zu Pensionsplänen mit Beitragsprimat im Jahr 2009.

⁸ Enthält während des Jahres ausgerichtete Nebenleistungen und sonstige Vergütungen.

⁹ Der Wert der zugeteilten Aktien wird um 6% pro Jahr reduziert, entsprechend der Länge der kombinierten Sperr- und Blockierungsfrist. Beispielsweise beläuft sich der Steuerwert einer Aktienzuteilung mit einer zweijährigen Sperr-/Blockierungsfrist entsprechend der im Kreisschreiben Nr. 5 beschriebenen Berechnungsmethode auf 89% des Marktwerts am

Zuteilungstag. Der Wert einer Aktienzuteilung mit einer kombinierten Sperr-/Blockierungsfrist von zehn Jahren beläuft sich auf 55,839% des Marktwerts zum Zeitpunkt der Zuteilung. Der Schlusskurs der Aktie am Zuteilungstag (19. Januar 2010) betrug CHF 55,85 pro Novartis Aktie und USD 53,70 pro ADS. Der Wert der gewährten Aktienoptionen wird gemäss den Bewertungsgrundsätzen eines Entscheiders der Eidgenössischen Steuerverwaltung angegeben, welcher auf den Grundsätzen des oben angeführten Kreisschreibens Nr. 5 basiert. Nach dieser Methode haben die im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilten handelbaren Aktienoptionen mit einer Sperrfrist von zwei Jahren am Zuteilungstag einen Wert von CHF 0,92 pro Aktienoption.

¹⁰ Aktien, die dem Geschäftsleitungsmitglied in der Zukunft zugeteilt werden, entweder unter dem dreijährigen schweizerischen Aktiensparplan (Swiss Employee Share Ownership Plan, ESOP) oder unter dem fünfjährigen Aktiensparplan (Leveraged Share Savings Plan, LSSP). Nach Ablauf der drei- bzw. fünfjährigen Sperrfrist erhalten die Teilnehmenden zusätzliche Aktien (matching shares) zugeteilt. Verlässt ein Teilnehmender Novartis vor Ablauf der Sperrfrist werden in der Regel keine zusätzlichen Aktien gewährt. Thomas Werlen hat diese zusätzlichen Aktieneinheiten aus dem LSSP freiwillig für 15 Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert. Daniel Vasella und Andreas Rummelt haben diese zusätzlichen Aktieneinheiten aus dem LSSP freiwillig für zehn Jahre (einschliesslich der fünfjährigen Sperrfrist) blockiert. Raymund Breu hat diese zusätzlichen Aktieneinheiten aus dem ESOP freiwillig für dreizehn Jahre (einschliesslich der dreijährigen Sperrfrist) blockiert.

¹¹ Der Wert der in dieser Spalte aufgeführten Aktien und Aktienoptionen wurde anhand der Bewertungsmethode berechnet, die unter Fussnote 9 beschrieben ist. Für die Wertberechnung von zusätzlich gewährten Aktien (siehe Fussnote 10) gilt: Blockiert ein Geschäftsleitungsmitglied Aktien, die ihm in der Zukunft im Rahmen des fünfjährigen Aktiensparplans zugeteilt werden, für die Dauer von zehn zusätzlichen Jahren (was zu einer Sperr-/Blockierungsfrist von 15 Jahren führt), beträgt der Wert der in der Tabelle aufgeführten zusätzlichen Aktien 41,727% des Aktienkurses am Zuteilungstag. Der Schlusskurs der Aktien am Zuteilungstag (19. Januar 2010) betrug CHF 55,85 pro Novartis Aktie und USD 53,70 pro ADS.

¹² Alle ausgewiesenen Beträge sind Bruttobeträge, d.h. inklusive vom Mitarbeitenden zu entrichtende Sozialabgaben. Der Arbeitgeberbeitrag der Sozialabgaben ist nicht enthalten.

¹³ Die USD-Beträge für Mark C. Fishman wurden zum Wechselkurs von CHF 1,00 = USD 0,923 umgerechnet, was dem durchschnittlichen in der konsolidierten Konzernrechnung verwendeten Wechselkurs entspricht.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER, DIE IM JAHR 2010 AUSGESCHIEDEN SIND

Im Januar 2010 akzeptierte der Verwaltungsrat den Antrag von Dr. Daniel Vasella, seinen Nachfolgeprozess zu vollenden und die Aufgaben des Vorsitzenden der Novartis Geschäftsleitung (Chief Executive Officer) am 1. Februar 2010 an Joseph Jimenez zu übertragen. Dr. Vasella leitete Novartis 14 Jahre lang als Chief Executive Officer und 11 Jahre lang als Verwaltungsratspräsident. Dr. Vasella bleibt Verwaltungsratspräsident und konzentriert sich künftig auf Projekte hoher strategischer Bedeutung.

Raymund Breu legte zum 1. Februar 2010 seine Geschäftstätigkeit nieder. Nachdem er das obligatorische Rentenalter am 31. März 2010 erreichte, trat er in den Ruhestand.

Ausserdem vereinfachte Novartis ihre Führungsstrukturen per 1. Februar 2010 und reduzierte die Geschäftsleitung von zwölf auf neun Mitglieder. Jörg Reinhardt, Andreas Rummelt und Thomas Wellauer haben sich entschieden, ihre berufliche Laufbahn ausserhalb von Novartis fortzusetzen.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER, DIE IM JAHR 2010 AUSGESCHIEDEN SIND

	Gesamtvergütung (CHF) ¹
Daniel Vasella ²	14 179 305
Raymund Breu ³	2 370 073
Jörg Reinhardt ⁴	3 524 149
Andreas Rummelt ⁵	1 738 299
Thomas Wellauer ⁶	2 593 081
Total	24 404 907

¹ Die Vergütung wurde nach der Bewertungsmethode berechnet, wie sie im Abschnitt Vergütung 2010 – Geschäftsleitungsmitglieder – Vergütung für die Leistung im Jahr 2010 – Bewertungsgrundsätze beschrieben ist.

² Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis 31. Januar 2010, während Daniel Vasella als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats tätig war. Enthält zukünftige zusätzliche Aktien unter dem aufbauenden Aktiensparplan (LSSP). Enthält ausserdem eine Einmalzahlung von CHF 12 Millionen in Form einer Versicherungspolice sowie ausstehende gesetzliche und vertragliche Ansprüche.

³ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis 31. Januar 2010 als Raymund Breu aus der Geschäftsleitung ausgeschieden ist. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Wirkens für Novartis.

⁴ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Jörg Reinhardt Novartis verlassen hat.

⁵ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Andreas Rummelt Novartis verlassen hat. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Beitrags im A (H1N1)-Projekt.

⁶ Vergütung bezieht sich auf den Zeitraum bis Thomas Wellauer Novartis verlassen hat. Enthält eine besondere Prämie in Anerkennung seines Beitrags im Projekt zur Kostenreduktion im Beschaffungswesen. Enthält ausserdem einen besonderen Beitrag an die Pensionskasse.

GESAMTVERGÜTUNG AN DIE GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER IM JAHR 2010

Die gesamte, im Jahr 2010 an alle Geschäftsleitungsmitglieder ausgerichtete Vergütung (einschliesslich der Vergütung an die Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind) beträgt CHF 67 681 233 (verglichen mit CHF 59 952 704 für das Jahr 2009).

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER FÜR DIE LEISTUNG IM JAHR 2010

	Gesamtvergütung (CHF)
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder für die Leistung im Jahr 2010	43 276 326
Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind	24 404 907
Total	67 681 233

11.3) VON VERWALTUNGSRATSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

Am 19. Januar 2011 bzw. am 19. Januar 2010 hielten die Verwaltungsratsmitglieder die in den folgenden Tabellen ausgewiesene Anzahl an gesperrten und frei verfügbaren Novartis Aktien und Aktienoptionen.

Sowohl am 19. Januar 2011 als auch am 19. Januar 2010 besass kein Verwaltungsratsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“¹ direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

¹ „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner oder Partner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) Gesellschaften, die ihnen gehören oder von ihnen kontrolliert werden, oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die treuhänderisch für sie handeln.

AKTIENBESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktien ¹	
	Total ausstehend am 19. Januar 2011	Total ausstehend am 19. Januar 2010
Daniel Vasella	3 288 608	2 924 114
Ulrich Lehner	22 193	22 193
Hans-Jörg Rudloff	40 080	40 080
William Brody	5 133	2 447
Srikant Datar	17 342	15 545
Ann Fudge	6 008	3 322
Alexandre F. Jetzer-Chung	80 800	80 800
Pierre Landolt ²	35 061	29 791
Andreas von Planta	109 580	107 664
Wendelin Wiedeking	34 182	27 930
Marjorie M.T. Yang	18 000	18 000
Rolf M. Zinkernagel	22 800	22 800
Total	3 679 787	3 294 686

¹ Einschliesslich des Besitzes von den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 11.3).

² Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktien.

11. VERGÜTUNG DER MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG (FORTSETZUNG)

AKTIENOPTIONEN IM BESITZ DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹			
	2002 oder früher von Novartis zugeteilt ¹	Anzahl im Markt erworbene Aktienoptionen ²	Total ausstehend am 19. Januar 2011	Total ausstehend am 19. Januar 2010
Daniel Vasella			3 565 366	5 743 787
Ulrich Lehner				
Hans-Jörg Rudloff	24 570		24 570	24 570
William Brody				
Srikant Datar				10 000
Ann Fudge				
Alexandre F. Jetzer-Chung	9 214		9 214	17 454
Pierre Landolt ³	6 911		6 911	13 111
Andreas von Planta				
Wendelin Wiedeking				
Marjorie M.T. Yang				
Rolf M. Zinkernagel	15 357		15 357	23 597
Total	56 052		3 621 418	5 832 519

¹2002 war das letzte Jahr, in dem nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats Aktienoptionen gewährt wurden. Damals gewährte Novartis 79 087 Aktienoptionen mit einem Ausübungspreis von CHF 62 und einer Ausübungsfrist von neun Jahren.

²Einschliesslich des Besitzes von den nicht geschäftsführenden Mitgliedern des Verwaltungsrats „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 11.3).

³Gemäss Pierre Landolt ist die Sandoz Familienstiftung die wirtschaftlich Berechtigte aller Aktienoptionen.

11.4) VON GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDERN GEHALTENE AKTIEN UND AKTIENOPTIONEN

AKTIEN- UND AKTIENOPTIONSBESITZ

Am 19. Januar 2011 bzw. am 19. Januar 2010 hielten die Geschäftsleitungsmitglieder die in den folgenden Tabellen angegebene Anzahl an gesperrten und nicht gesperrten Novartis Aktien (inklusive Aktieneinheiten (RSUs), aber ausgenommen gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus Aktiensparplänen sowie gesperrte zukünftige zusätzliche Aktien aus dem langfristigen Leistungsplan, LTPP) und Aktienoptionen.

Sowohl am 19. Januar 2011 als auch am 19. Januar 2010 besass kein Geschäftsleitungsmitglied alleine oder gemeinsam mit „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition unter 11.3) direkt oder indirekt, d.h. in Form von Aktienoptionen, 1% oder mehr der ausstehenden Aktien von Novartis.

AKTIENBESITZ DER MITGLIEDER DER GESCHÄFTSLEITUNG

	Anzahl Aktien ¹	
	Total ausstehend am 19. Januar 2011	Total ausstehend am 19. Januar 2010
Joseph Jimenez	298 366	120 546
Jürgen Brokatzy-Geiger	199 600	141 296
David Epstein	245 201	NA
Mark C. Fishman	385 921	350 752
Jeff George	47 613	NA
George Gunn	210 932	NA
Andrin Oswald	90 347	NA
Jonathan Symonds	79 548	NA
Thomas Werlen	109 797	73 227
Total	1 667 325	685 821

NA – nicht anwendbar

¹Einschliesslich des Besitzes von den Mitgliedern der Geschäftsleitung „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 11.3).

AKTIONSOPTIONEN IM BESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNGSMITGLIEDER

	Anzahl Aktienoptionen ¹						Total ausstehend am 19. Januar 2011	Total ausstehend am 19. Januar 2010
	2011	2010	2009	2008	2007	Übrige		
Joseph Jimenez			552 076	157 266			709 342	709 342
Jürgen Brokatzky-Geiger			75 705	109 016	55 130	91 306	331 157	331 157
David Epstein						590 229	590 229	NA
Mark C. Fishman				184 870	142 724	523 215	850 809	971 809
Jeff George	141 396					114 979	256 375	NA
George Gunn						94 371	94 371	NA
Andrin Oswald						5 633	5 633	NA
Jonathan Symonds						54 348	54 348	NA
Thomas Werlen	120 330	171 196	175 912			141 215	608 653	488 323
Total	261 726	171 196	803 693	451 152	197 854	1 615 296	3 500 917	2 500 631

NA – nicht anwendbar

¹ Die für die einzelnen Jahre angegebenen Aktienoptionen wurden im Rahmen des Beteiligungsplans „Select“ zugeteilt. Die Spalte „Übrige“ enthält Aktienoptionen, die 2005 oder früher zugeteilt wurden, des Weiteren Aktienoptionen, die an Mitglieder der Geschäftsleitung zugeteilt wurden, als sie noch nicht Mitglieder der Geschäftsleitung waren, sowie Aktienoptionen, die von den Mitgliedern der Geschäftsleitung oder „nahe stehenden Personen“ (siehe Definition unter 11.3) am Markt gekauft wurden.

BEDINGUNGEN DER AKTIONSOPTIONEN

Die den Geschäftsleitungsmitgliedern im Rahmen der Vergütungspläne zugeteilten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug je einer Novartis Aktie (1:1). Die seit 2007 zugeteilten Aktienoptionen wurden zu den folgenden Bedingungen ausgegeben:

BEDINGUNGEN DER AKTIONSOPTIONEN

Jahr der Zuteilung	Ausübungspreis (CHF/USD)	Sperrfrist (Jahre) (CH/andere Länder)	Ausübungsfrist (Jahre)
2011	54,70/57,07	2/3	10
2010	55,85/53,70	2/3	10
2009	53,65/46,42	2/3	10
2008	64,05/57,96	2/3	10
2007	72,85/58,38	2/3	10

11.5) DARLEHEN UND ANDERE ZAHLUNGEN

DARLEHEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2010 und 2009 wurden keine Darlehen an gegenwärtige oder frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung gewährt. Weder am 31. Dezember 2010 noch am 31. Dezember 2009 bestanden solche Darlehen.

ANDERE ZAHLUNGEN AN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2010 und 2009 erfolgten keine Zahlungen (und kein Verzicht auf Ansprüche) an Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung sowie an „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 11.3), mit Ausnahme jener Zahlungen, die in den entsprechenden Vergütungstabellen an die Mitglieder des Verwaltungsrats bzw. der Geschäftsleitung (einschliesslich der Geschäftsleitungsmitglieder, die im Jahr 2010 ausgeschieden sind) ausgewiesen sind.

ZAHLUNGEN AN FRÜHERE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS ODER DER GESCHÄFTSLEITUNG

In den Jahren 2010 und 2009 erfolgte ausser den Zahlungen von CHF 62 298 (2010) und CHF 62 298 (2009) an den Ehrenpräsidenten keine Zahlung (und kein Verzicht auf Ansprüche) an frühere Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung sowie an „nahe stehende Personen“ (siehe Definition unter 11.3).

12. TRANSAKTIONEN MIT ALCON

Wie der eingehenden Beschreibung in Erläuterung 2 des Anhangs zur Novartis Konzernrechnung entnommen werden kann, schloss die Novartis AG am 25. August 2010 die Übernahme eines weiteren 52%igen Anteils an Alcon, Inc. (Alcon) ab, nachdem das Unternehmen am 4. Januar 2010 die Ausübung der Kaufoption zum Erwerb des verbleibenden 52%igen Nestlé Anteils an Alcon für rund USD 28,3 Milliarden bzw. USD 180 pro Aktie bekannt gegeben hatte. Damit erhöhte sich die Beteiligung an Alcon auf eine 77%ige Mehrheitsbeteiligung, da Novartis im Juli 2008 von Nestlé bereits einen rund 25%igen Anteil an Alcon für USD 10,4 Milliarden bzw. USD 143 pro Aktie erworben hatte. Am 15. Dezember 2010 gab Novartis dann den Abschluss

einer endgültigen Vereinbarung bekannt, welche die Fusion von Alcon in Novartis zu einem Umtauschverhältnis von einer Alcon Aktie für 2,8 Novartis Aktien und für einen in bar zu zahlenden bedingten Geldbetrag (Contingent Value Amount, CVA) vorsieht, sodass insgesamt USD 168 pro Alcon Aktie entrichtet werden. Derzeit wird davon ausgegangen, dass die Fusion in der ersten Jahreshälfte 2011 vollzogen wird. Voraussetzung dafür ist die Genehmigung eines Registrierungsdocuments durch die US-Börsenaufsichtsbehörde, die Zustimmung von je einer Zweidrittelmehrheit der Aktionäre von Novartis und Alcon im Rahmen ihrer jeweiligen Generalversammlung sowie die Erfüllung der üblichen Abschlussbedingungen.

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.

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 262 bis 276), für das am 31. Dezember 2010 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 2010 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, 26. Januar 2011

ZU DEN FOTOGRAFIEN IN DIESEM BERICHT



DECKBLATT
Bedeutendes
Forschungs- und
Ausbildungs-
krankenhaus; USA



DECKBLATT INNENSEITE
Katholische Mission;
Mji-Wa-Huruma,
Musoma, Tansania



2
„The Senior“-
Krankenhaus;
Bangkok, Thailand



6
Klinik für
Onkologie;
Ho-Chi-
Minh-Stadt,
Vietnam



13
Unidade de Saúde Familiar
Briosa (Gesundheits-
einrichtung für Familien);
Coimbra, Portugal



14
Britisches Krankenhaus;
Buenos Aires, Argentinien



18
Pirovano-Krankenhaus;
Buenos Aires, Argentinien



22
Nguyen-Tri-Phuong-
Krankenhaus;
Ho-Chi-Minh-Stadt,
Vietnam



28
Katholische Mission;
Mji-Wa-Huruma,
Musoma, Tansania



33
Klinik für Onkologie;
Ho-Chi-Minh-Stadt,
Vietnam



34
Novartis Institutes for
BioMedical Research;
Cambridge, Massachusetts,
USA



38
Novartis Vaccines and
Diagnostics; Liverpool,
Grossbritannien



43
Unidade de Saúde Familiar
Briosa (Gesundheits-
einrichtung für Familien);
Coimbra, Portugal



44
Novartis Institutes for
BioMedical Research;
Cambridge, Massachusetts,
USA



49
Kinderklinik,
Pediatria Palermo;
Buenos Aires,
Argentinien



50
Das „Horsepital“;
Nakhon Ratchasima,
Thailand



55
Amon & Sebold Optik;
Aschaffenburg, Deutschland



56
Krebsklinikum;
Lusaka, Sambia



60
Therapie- und Rehabilita-
tionszentrum FLENI;
Buenos Aires, Argentinien



66
Nguyen-Tri-Phuong-
Krankenhaus;
Ho-Chi-Minh-Stadt,
Vietnam



70
Krankenhaus São João;
Oporto, Portugal



72
Buddhistischer Mönch bei
der Akupunkturbehandlung
im Haus eines Patienten;
Bangkok, Thailand



82
Britisches Krankenhaus;
Buenos Aires, Argentinien



84
Therapie- und Rehabilita-
tionszentrum FLENI;
Buenos Aires, Argentinien



105
Novartis Campus;
Basel, Schweiz



109
„The Senior“-
Kranken-
haus;
Bangkok,
Thailand



110
Maharat-Nakhon-
Ratchasima-Krankenhaus;
Chiang Mai, Thailand



132
Kim Eng Securities;
Bangkok, Thailand



RÜCKSEITE INNEN
„Peace Village“,
Tu-Du-Krankenhaus;
Ho-Chi-Minh-Stadt,
Vietnam



RÜCKSEITE
Pirovano-Krankenhaus;
Buenos Aires, Argentinien

Wir danken allen, die mit ihren persönlichen Erfahrungen und ihrem Wissen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

Unser Dank gilt insbesondere James Nachtwey für seine Fotografien, mit denen er seinen einzigartigen Blick auf die Gesundheitsversorgung rund um die Welt eingefangen hat.

JAMES NACHTWEY

Motiviert durch die Überzeugung, dass das öffentliche Bewusstsein in Veränderungsprozessen eine wesentliche Rolle spielt, widmet James Nachtwey seine Karriere seit 1981 der Dokumentation von Kriegen und kritischen sozialen Themen.

Neben vielen anderen Konflikten hat er mit seinen Fotoreportagen Bürgerkriege in Mittelamerika, den Zerfall des ehemaligen Jugoslawiens, den Völkermord in Ruanda, den Konflikt zwischen Palästinensern und Israeli sowie die Kriege in Afghanistan und im Irak dokumentiert, wo er bei einem Granatenangriff verwundet wurde.

Mit seinen Fotoarbeiten widmet sich James Nachtwey auch Themen der Gesundheitsversorgung in Entwicklungsländern, Obdachlosigkeit, Drogenabhängigkeit und Kriminalität. Im Jahr 2007 erhielt er einen TED-Preis und rief eine weltweite Kampagne ins Leben, um auf die Problematik der Tuberkulose aufmerksam zu machen.

Er wurde zudem mit zahlreichen Journalismus-Preisen ausgezeichnet und für seine Beiträge zur Kunst und zur Förderung humanitärer Zwecke gewürdigt. Gemeinsam mit dem Genetiker J. Craig Venter und dem Autor Philip Roth wurde ihm 2001 der Commonwealth Award verliehen. Im Jahr 2003 gewann er den Dan-David-Preis und 2007 den Heinz Award der Heinz Family Foundation. Neben zahlreichen anderen Auszeichnungen erhielt er fünfmal die Robert-Capa-Goldmedaille für

Jedes Jahr beauftragt Novartis eine Fotografin oder einen Fotografen, den Geschäftsbericht von Novartis durch ihre ganz persönliche Sichtweise der Gesundheitsversorgung mitzugestalten. Die Fotografien spiegeln die Verschiedenartigkeit der Patienten, medizinischen Fachleute und Pflegekräfte weltweit wider. Abgesehen von den Novartis Mitarbeitenden oder anderen Personen, die in den Bildunterschriften explizit genannt werden, stehen die auf den Fotografien abgebildeten Menschen in keiner Weise in Beziehung zu Novartis oder zu Produkten des Konzerns.



© Antonin Kratochvil

seinen aussergewöhnlichen Mut und Unternehmensegeist, wurde achtmal zum Magazin-Fotografen des Jahres ernannt und zweimal mit dem World Press Photo Award ausgezeichnet.

Der Dokumentarfilm „war photographer“ (Kriegsfotograf) über die Arbeit von James Nachtwey wurde 2002 für einen Academy Award nominiert.

Seine Werke befinden sich unter anderem in den Sammlungen des Museum of Modern

Art und des Whitney Museum of American Art sowie in der Nationalbibliothek Frankreichs. Er war als Referent zu verschiedenen internationalen Veranstaltungen eingeladen, beispielsweise zur Bill & Melinda Gates Foundation Grand Challenge Konferenz und zum Pacific Health Summit. James Nachtwey wurde zudem mit vier Ehrendokortiteln ausgezeichnet.

WICHTIGE TERMINE

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung	
Generalversammlung	22. Februar 2011
Erstes Quartal 2011	19. April 2011
Zweites Quartal und erstes Halbjahr 2011	19. Juli 2011
Drittes Quartal und neun Monate 2011	25. Oktober 2011
Jahr 2011	Januar 2012

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um eigene oder in Lizenz genommene Marken der Novartis Gruppe.

© Marken von Drittunternehmen sind durch © in Kombination mit dem Produktnamen in normaler Schrift gekennzeichnet.

Die Geschäftspolitik von Novartis orientiert sich an den von der OECD erlassenen Verhaltensrichtlinien für multinationale Unternehmen und den darin enthaltenen Empfehlungen zur Offenlegung von Informationen.

Dieser Geschäftsbericht erscheint in englischer Sprache sowie in deutscher und französischer Übersetzung. Verbindlich ist die Version in englischer Sprache.

Herausgeber: Novartis International AG, Basel, Schweiz

Design: phorbis communications AG, Basel, Schweiz

Druck: Swissprinters AG, Zürich, Schweiz

© Novartis AG, 2011



Mix

Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften
www.fsc.org Zert.-Nr. SGS-COC-003355
© 1996 Forest Stewardship Council

KONTAKTADRESSEN

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Novartis International AG
CH-4002 Basel
Schweiz

Allgemeine Auskünfte

Tel: +41 61 324 11 11

Fax: +41 61 324 80 01

Investor Relations

Tel: +41 61 324 79 44

Fax: +41 61 324 84 44

E-Mail: investor.relations@novartis.com

Für US-Investoren

Tel: +1 212 307 11 22

Fax: +1 212 830 24 05

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/annualreport2010

ZUKUNFTSGERICHTETE AUSSAGEN

Die nachfolgenden Informationen enthalten zukunftsgerichtete Aussagen. Diese Aussagen sind daran erkennbar, dass sie Begriffe wie „geplant“, „erwartet“, „werden“, „möglich“, „Pipeline“, „Ausblick“ oder ähnliche Wörter beinhalten oder sich ausdrücklich oder implizit auf mögliche neue Produkte beziehen, auf mögliche neue Indikationen für bestehende Produkte oder mögliche künftige Erlöse aus diesen Produkten, auf mögliche Wachstumschancen aufgrund der Akquisition einer Mehrheitsbeteiligung von 77% an Alcon Inc., auf die erwartete Fusion mit Alcon, auf mögliche Auswirkungen der erwarteten Fusion auf Alcon oder Novartis oder auf den möglichen künftigen Umsatz oder Erlös von Novartis oder ihrer Divisionen aufgrund der erwarteten Fusion oder auf mögliche Synergien, strategische Vorteile oder Chancen aufgrund der erwarteten Fusion oder auf Erörterungen von Strategie, Plänen, Erwartungen oder Absichten. Sie sollten die Verlässlichkeit dieser Aussagen angemessen beurteilen. Solche zukunftsgerichteten Aussagen geben die gegenwärtige Ansicht von Novartis in Bezug auf künftige Sachverhalte wieder und unterliegen bekannten und unbekanntem Risiken, Unsicherheiten und anderen Faktoren, was zur Folge haben kann, dass die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den erwarteten Ergebnissen, Leistungen oder Errungenschaften abweichen könnten, wie sie in den zukunftsbezogenen Aussagen enthalten oder impliziert sind. Es gibt keine Garantie dafür, dass neue Produkte oder neue Indikationen bestehender Produkte die Zulassung erhalten werden. Es gibt ebenfalls keine Garantie dafür, dass Novartis oder ein zukünftiges Produkt oder eine Indikation eine bestimmte Umsatzhöhe erreichen wird. Es gibt auch keine Gewissheit, dass die erwartete Fusion mit Alcon in der erwarteten Form oder innerhalb des erwarteten Zeitraums oder überhaupt abgeschlossen wird. Zudem gibt es keine Garantie, dass Novartis potenzielle Synergien, strategische Vorteile oder Gelegenheiten infolge der Akquisition einer Mehrheitsbeteiligung von 77% an Alcon Inc. durch Novartis oder infolge der erwarteten Fusion mit Alcon nutzen kann. Es gibt ebenfalls keine Garantie dafür, dass Novartis insgesamt oder seine einzelnen Divisionen oder Alcon bestimmte Finanzergebnisse erzielen werden, sei es infolge der Fusion oder anderweitig. Insbesondere können die Erwartungen des Managements durch folgende Faktoren beeinträchtigt werden: unerwartete Massnahmen oder Verzögerungen seitens der Zulassungsbehörden oder durch gesetzliche oder regulatorische Vorschriften; unerwartete Ergebnisse bei klinischen Studien wie etwa zusätzliche Analysen vorhandener klinischer Daten oder unerwartete neue klinische Daten; die Fähigkeit von Novartis, Patente oder andere Rechte zum Schutz von geistigem Eigentum zu erhalten oder aufrechtzuerhalten; Beeinträchtigungen durch die Integration der Mehrheitsbeteiligung von 77% an Alcon und die Fusion, wodurch die Aufrechterhaltung des Geschäfts und der operativen Beziehungen sowie der Beziehungen zu wichtigen Mitarbeitern erschwert wird; unerwartete Probleme bei der Produktfertigung; Ungewissheiten im Hinblick auf bestehende bzw. mögliche Rechtsverfahren, einschliesslich Rechtsstreitigkeiten in Bezug auf eine Verhinderung der Fusion, betreffend die Produkthaftung, Verkaufs- und Marketing-Praktiken sowie geistiges Eigentum oder im Zusammenhang mit staatlichen Untersuchungen; allgemeiner Wettbewerb; Preisdruck seitens der Regierung, Industrie und der allgemeinen Öffentlichkeit sowie anderweitiger politischer Druck; Ungewissheiten in Bezug auf die Auswirkungen der jüngsten globalen Finanz- und Wirtschaftskrise, künftige internationale Wechselkurse und die künftige Nachfrage nach unseren Produkten sowie die Entwicklung neuer pharmazeutischer Produkte; mögliche Auswirkungen der genannten Faktoren auf die Werte, die den Aktiven und Passiven des Konzerns gemäss Konzernrechnung zugewiesen werden, sowie sonstige Risiken und Faktoren, wie sie im jüngsten englischsprachigen Jahresbericht der Novartis AG auf „Form 20-F“, der bei der Finanz- und Börsenaufsichtsbehörde der Vereinigten Staaten („Securities and Exchange Commission“) eingereicht wurde, beschrieben werden. Sollten eines oder mehrere dieser Risiken oder Unsicherheiten tatsächlich eintreten oder sollten sich zugrunde liegende Annahmen als falsch erweisen, können die tatsächlichen Resultate erheblich von den beschriebenen antizipierten, vermuteten, geschätzten oder erwarteten Ergebnissen abweichen. Die bereitgestellten Informationen befinden sich auf dem Stand des aufgeführten Datums. Novartis verpflichtet sich nicht, irgendwelche zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen oder künftigen Ereignissen oder aus anderen Gründen anzupassen.



