





CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE (CHU); TOULOUSE, FRANKREICH

UNSERE MISSION

Wir wollen innovative Produkte erforschen, entwickeln und erfolgreich vermarkten und damit Krankheiten 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

NOVARTIS KONZERN
GESCHÄFTSÜBERSICHT 2005**KONZERNÜBERSICHT**

- 2 KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK
- 3 NACHRICHTEN 2005
- 5 BRIEF VON DANIEL VASELLA

GESCHÄFTSÜBERSICHT

- 12 ÜBERBLICK
PHARMACEUTICALS
SANDOZ
CONSUMER HEALTH
- 22 BERICHTE AUS VERSCHIEDENEN
GESCHÄFTSBEREICHEN

CORPORATE CITIZENSHIP

- 48 EINLEITUNG
- 57 ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN
- 62 UNSEREN MITARBEITENDEN
VERPFLICHTET
- 67 GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND
UMWELT
- 74 UNTERNEHMENSETHIK

CORPORATE GOVERNANCE

- 79 CORPORATE GOVERNANCE
- 98 VERWALTUNGSRAT
- 104 GESCHÄFTSLEITUNG
- 108 LEITER GESCHÄFTSEINHEITEN

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG 2005

- 111 INHALTSVERZEICHNIS
- 114 OPERATIVER UND FINANZIELLER
LAGEBERICHT
- 134 DIVIDENDENPOLITIK UND
ANGABEN ZU DEN AKTIEN
- 136 NOVARTIS KONZERNRECHNUNG
- 198 JAHRESRECHNUNG DER
NOVARTIS AG
- 204 TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE
BERICHTERSTATTUNG 2006
- 205 KONTAKTADRESSEN

KENNZAHLEN IM ÜBERBLICK

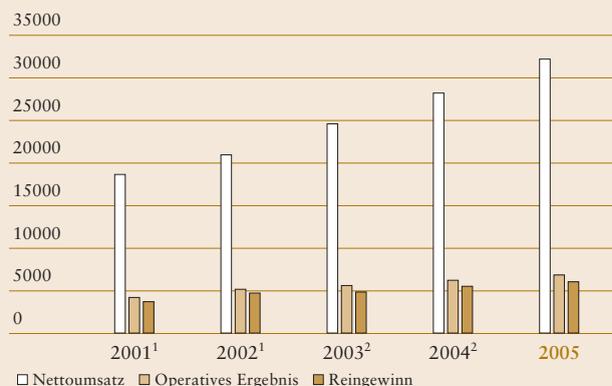
KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2005	2004 ¹
Nettoumsatz	32 212	28 247
Operatives Ergebnis	6 905	6 289
Umsatzrendite (%)	21,4	22,3
Reingewinn	6 141	5 601
Forschung und Entwicklung	4 846	4 077
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	15,0	14,4
Free Cash Flow	4 673	3 301
Mitarbeiterzahl am Jahresende	90 924	81 392

¹ Pro-forma-Angaben, mit Ausnahme des Nettoumsatzes und der Mitarbeiterzahl

NETTOUMSATZ, OPERATIVES ERGEBNIS UND REINGEWINN
(in Mio. USD)



□ Nettoumsatz ■ Operatives Ergebnis ■ Reingewinn
¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst
² Pro-forma-Angaben

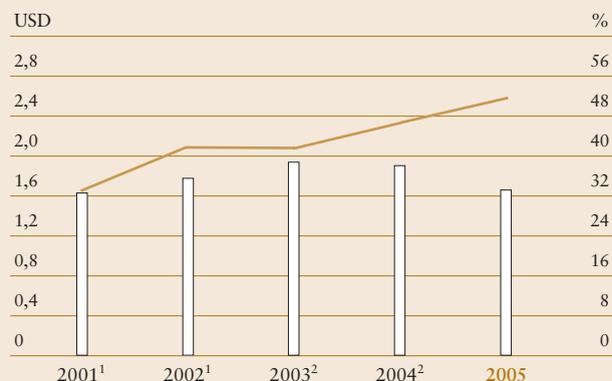
AKTIENINFORMATIONEN

	2005	2004
Eigenkapitalrendite (%)	19,0	18,6 ²
Gewinn pro Aktie (USD) ¹	2,63	2,37 ²
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit pro Aktie (USD)	3,46	2,84 ²
ADS Jahresendkurs (USD)	52,48	50,54
Aktie Jahresendkurs (CHF)	69,05	57,30
Ausschüttungsquote auf der Basis ausstehender Aktien (%)	33	38

¹ Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien im Jahr 2005: 2 332 848 144
(2004: 2 355 490 272)

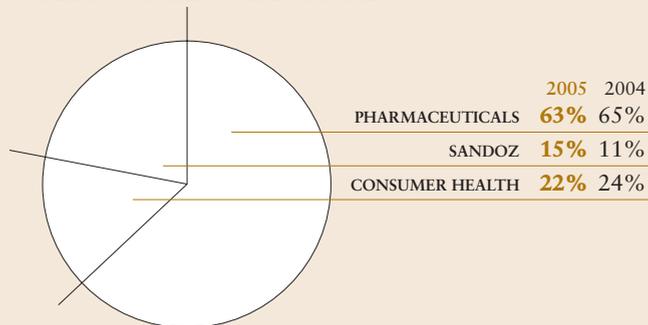
² Pro-forma-Angaben

GEWINN PRO AKTIE (USD) UND AUSSCHÜTTUNGSQUOTE (%)

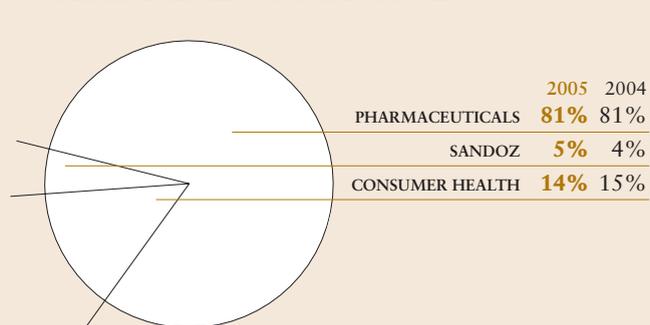


— Gewinn pro Aktie in USD □ Dividendenausschüttungsquote in % des Reingewinns
¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst
² Pro-forma-Angaben

NETTOUMSATZ NACH DIVISIONEN



OPERATIVES ERGEBNIS NACH DIVISIONEN



NACHRICHTEN 2005

KONZERN

Rekordergebnisse mit zweistelligen Wachstumsraten bei Umsatz und operativem Ergebnis im Jahr 2005: Der Nettoumsatz des Konzerns steigt um 14% (+13% in lokalen Währungen). Das operative Ergebnis verbessert sich um 10%, da die starke Performance aller Divisionen durch akquisitionsbedingte Kosten teilweise kompensiert wird.

PHARMACEUTICALS

Novartis Pharmaceuticals übertrifft weiterhin die Konkurrenz und gewinnt Marktanteile hinzu. Aufgrund der hervorragenden Umsatzentwicklung der strategischen Produkte steigert die Division Pharmaceuticals den Nettoumsatz um 10% (+9% in lokalen Währungen). Das operative Ergebnis steigt um 12%, und die operative Marge verbessert sich um 0,7 Prozentpunkte auf 29,7% des Nettoumsatzes.

SANDOZ

Das Jahr 2005 steht für Sandoz im Zeichen des Wandels: Durch die Akquisitionen von Hexal AG und Eon Labs wird Sandoz zu einem weltweit führenden Anbieter von Generika. Beide Unternehmensbereiche entwickeln sich Erfolg versprechend und übertreffen die Erwartungen. Der Nettoumsatz wächst um 54% (+54% in lokalen Währungen).

CONSUMER HEALTH

Die Ausrichtung auf strategische Marken und die Einführung neuer Produkte kurbeln das Wachstum an. Der Nettoumsatz steigt um 8% (+8% in lokalen Währungen). Dazu trug auch das 2005 von Bristol-Myers Squibb erworbene nordamerikanische OTC-Geschäft bei. Das operative Ergebnis wächst um 5%.

PIPELINE

Mit 76 Entwicklungsprojekten besitzt Novartis eine der vielversprechendsten Pipelines der Branche. Zu den wichtigsten Erfolgen, die 2005 bei Projekten in der Spätphase der Entwicklung erzielt wurden, zählen die Zulassung von *Exjade* sowie positive neue Studiendaten zu *Galvus* (Typ-2-Diabetes), *Rasilez* (Bluthochdruck) und FTY720 (Multiple Sklerose).

FORSCHUNG

Sowohl die Anzahl als auch die Qualität der Wirkstoffe in früher Entwicklungsphase werden gesteigert. Die Novartis Institutes for BioMedical Research (NIBR) konzentrieren sich auf die Erforschung molekularer Signalwege, welche die gemeinsame Ursache unterschiedlicher Krankheiten sein können.

CORPORATE CITIZENSHIP

Im Rahmen von Initiativen, die den Zugang zu medizinischer Versorgung verbessern sollen, leistet Novartis im Jahr 2005 Zuwendungen in Höhe von USD 696 Millionen an bedürftige Patienten.

DIVIDENDE

Basierend auf dem kräftigen internen Wachstum des Nettoumsatzes und der gesteigerten Rentabilität wird den Aktionären eine Dividendenerhöhung um 10% auf CHF 1,15 pro Aktie vorgeschlagen.



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

DR. DANIEL VASELLA



LIEBE AKTIONÄRIN, LIEBER AKTIONÄR

Es freut mich ganz besonders, in unserem zehnten Geschäftsjahr über ein neues Rekordjahr berichten zu dürfen.

Die Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2005 lassen sich folgendermassen zusammenfassen:

- Der Nettokonzernumsatz stieg um 14% (+13% in lokalen Währungen) auf USD 32,2 Milliarden;
- die Division Pharmaceuticals steigerte ihren Umsatz um 10% (+9% in lokalen Währungen);
- Sandoz erhöhte den Umsatz um 54% (+54% in lokalen Währungen);
- der Umsatz von Consumer Health legte um 8% (+8% in lokalen Währungen) zu;
- das operative Konzernergebnis verbesserte sich auf USD 6,9 Milliarden (+10%);
- der Reingewinn stieg um 10% auf USD 6,1 Milliarden;
- der Gewinn pro Aktie (EPS) erhöhte sich auf USD 2,63 (+11%);
- der freie Mittelfluss erreichte 4,7 Milliarden (+42%).

Wir führen diese guten Resultate insbesondere auf unsere klare und konsequente Strategie zurück, die einerseits auf Innovation und andererseits auf eine führende Position im Gesundheitsbereich ausgerichtet ist. Letztlich sind es aber die Kompetenz und das Engagement unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen ich an dieser Stelle für ihren Einsatz danken möchte, welche für unseren Erfolg ausschlaggebend gewesen sind.

Die Division **Pharmaceuticals** bleibt weiterhin unser grösstes und ertragreichstes Geschäft. Besonders stark sind die Bereiche der kardiovaskulären Medizin und der Onkologie gewachsen, mit den in ihren Klassen führenden Medikamenten *Diovan* gegen hohen Blutdruck und *Glivec* zur Behandlung der chronisch myeloischen Leukämie. Insgesamt gelang es uns auch im vergangenen Jahr, erneut Marktanteile hinzuzugewinnen. Mit 76 Projekten in der klinischen Entwicklung ist unsere Pipeline gut gefüllt, innovativ und viel versprechend. Dennoch oder gerade wegen des gegenwärtigen Erfolges müssen wir die Marktentwicklung sorgfältig analysieren.

Drei fundamentale Entwicklungen stimulieren die Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und Medikamenten nachhaltig:

Als erstes die zunehmende Alterung der Weltbevölkerung, da die Häufigkeit von Krankheiten mit zunehmendem Alter steigt. Zweitens die immer wieder neuen technologischen Entdeckungen und Entwicklungen, welche die Grundlagen für immer wieder neue innovative Medikamente bieten sowie drittens das starke Wirtschaftswachstum von Ländern wie China, Indien und Russland mit entsprechend verbesserter Gesundheitsversorgung der Bevölkerung.

Zudem nimmt in diesen Ländern entsprechend den veränderten Lebensbedingungen und dem Lebensstil die Häufigkeit von chro-

nischen kardiovaskulären Krankheiten, Diabetes, Krebs und Lungenkrankheiten zu. Allein in China leiden schätzungsweise 160 Millionen Menschen unter Bluthochdruck und über 20 Millionen an Diabetes. Und die bessere Wirtschaftslage fördert die Nachfrage nach effizienten Behandlungen überproportional. Während die chinesische Wirtschaft im letzten Jahr um etwa 9,8% gewachsen ist, stiegen die Medikamentenverkäufe um beeindruckende 22,5%. In Indien haben heute erst ungefähr 35% der Bevölkerung Zugang zu essenziellen Medikamenten, bis 2020 soll dieser Prozentsatz auf 80% angehoben werden.

Diesen Faktoren, welche das Wachstum fördern, stehen aber auch negative Aspekte gegenüber, namentlich staatliche Preiskontrollen mit Zwangsabzügen, intensiverer Wettbewerb mit entsprechenden Rabatten, so genannte Parallelimporte aus Billiglohnländern und die immer strengeren Auflagen der Zulassungsbehörden. Zu den Kosten dämpfenden Massnahmen der Behörden gehört auch die Förderung der Generika, deren Umsatz in den nächsten Jahren sich weltweit durch prozentual zweistellige Zuwachsraten auszeichnen wird, dies im Gegensatz zu den patentierten Medikamenten, deren Markt im mittleren bis hohen einstelligen Bereich wachsen wird.

Daraus ergeben sich für Novartis folgende **strategische Weichenstellungen**:

- Einerseits konsequente Investitionen in Forschung und Entwicklung, um immer wieder innovative und differenzierte Medika-

mente auf den Markt bringen zu können, die den Patienten klare therapeutische Vorteile bieten,

- andererseits Ausbau des Generikageschäftes, welches nach Ablauf des Patentschutzes kostengünstige Behandlungsoptionen ermöglicht sowie
- der Aufbau von neuen, viel versprechenden Wachstumsplattformen, wie jener der Impfstoffe, die als Präventivmassnahme Krankheiten verhindern und Kosten sparen.

Genau diese Prioritäten haben wir auch im vergangenen Jahr weiter verfolgt. Die Division Pharmaceuticals hat ihre Forschung weiter ausgebaut und wird auch im neuen Jahr expandieren.

Der Kauf von Hexal und Eon Labs hat unser Generikageschäft nicht nur geografisch erweitert, sondern auch wesentlich verstärkt und belebt. In den wichtigsten Märkten für Generika, USA und Deutschland, haben wir damit eine führende Stellung erreicht und zudem Zugang zu einer breiten Pipeline und neuen Technologien erlangt. Sehr positiv wirkt sich auch die Integration einer Kultur aus, die von unternehmerischer Dynamik geprägt ist. So verläuft das Geschäft dynamisch, die Integration nach Plan und die Mannschaft ist motiviert. Geplant ist des Weiteren der vollständige Kauf von Chiron, von der wir seit 1995 einen Minoritätsanteil besitzen. Während deren Pharmageschäft in unser eigenes integriert werden kann und das Diagnostikageschäft rasch wächst, verzeichnete deren Impfstoffgeschäft einen massiven Einbruch auf Grund von signifikanten Qualitätsproblemen in der Produktion. Wir haben

uns deshalb entschlossen, unsere Erfahrung zur Qualitätssicherung einzubringen, und planen, dieses Geschäft durch entsprechende Investitionen strategisch aufzubauen.

Zu erwähnen bleibt die im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgte Stärkung des Selbstmedikationssektors durch den Zukauf der entsprechenden nordamerikanischen Einheit von Bristol-Myers Squibb (BMS). Dies brachte uns nicht nur in diesem wichtigen Markt, sondern auch im Bereich der Schmerzmedikamente, wo BMS mit dem Markenprodukt Excedrin® eine viel versprechende Stellung hielt, einen deutlichen Schritt nach vorn.

Somit haben wir unsere Aktivitäten im Gesundheitssektor im vergangenen Jahr sowohl organisch wie durch Zukäufe weiter ausgebaut und damit die Grundlagen für zusätzliches nachhaltiges Wachstum geschaffen und die Risiken besser verteilt.

Letztlich entscheidend sind natürlich nicht nur die strategischen Weichenstellungen, sondern die erzielten operativen Fortschritte. Bereits erwähnt habe ich die Zunahme unserer Marktanteile bei Pharmaceuticals. Der Umsatzanteil von Medikamenten mit noch lange währendem Patentschutz hat weiter zugenommen.

Neu von der amerikanischen Gesundheitsbehörde zugelassen wurde im vergangenen Jahr *Exjade*, das erste orale Medikament, das in der Lage ist, im Blut Eisen zu binden. Ein zu hoher Eisen-Blutspiegel kommt vor allem im Rahmen häufiger Bluttransfusionen vor.

Bisher musste die therapeutische Absenkung des Blut-Eisenspiegels mittels einer Dauerinfusion erfolgen, was vor allem bei Kindern und Adoleszenten mit grossen Problemen verbunden war. Daher bietet *Exjade* gerade für diese Patientengruppe eine fundamentale Behandlungserleichterung.

Die europäischen Behörden gewährten ihrerseits die Marktzulassung für *Xolair* zur Behandlung von schwerem allergischem Asthma und *Aclasta* zur Therapie der Paget's-Erkrankung.

Von den 76 Projekten, die sich derzeit **in klinischer Entwicklung** befinden, sind 50 bereits in einem fortgeschrittenen Entwicklungsstadium.

Im letzten Jahr erwähnte ich *Galvus* (LAF237, Vildagliptin) als ersten oralen Vertreter einer neuen Wirkstoffklasse von Antidiabetika, den so genannten Inkretin-Verstärkern. Inzwischen liegen die positiven Resultate der letzten grossen klinischen Prüfungen (Phase III) vor. Dieses neue Medikament kann mit mehreren andern Diabetesmedikamenten, unter anderem auch Insulin, kombiniert oder aber isoliert eingesetzt werden. Positiv ist auch, dass bei den mit *Galvus* behandelten Patienten keine Gewichtszunahme zu verzeichnen war, dies im Gegensatz zu den meisten andern oralen Antidiabetika. Wir planen, im ersten Halbjahr 2006 als erstes ein Zulassungsgesuch in den USA einzureichen.

Ebenfalls erfolgreich verliefen die klinischen Prüfungen für *Rasilez* (SPP100, Aliskiren),

dem ersten Vertreter der Renin-Hemmer, einer neuartigen Kategorie von Blutdrucksenkern. SPP100 wies in den Studien eine sehr gute Verträglichkeit auf und senkte den Blutdruck über 24 Stunden, womit die Patienten auch vor dem gefürchteten Blutdruckanstieg in den frühen Morgenstunden geschützt blieben.

Die weitere Beobachtung der Patienten mit Multipler Sklerose, die mit FTY720, einem neuartigen, experimentellen Immunmodulator behandelt werden, untermauerte die positiven Phase-II-Resultate. Die Behandlung führte zu einem rascheren Abklingen der Entzündungsherde im Gehirn und zu einer signifikanten Abnahme der Rückfallquote während einer Beobachtungszeit von zwölf Monaten. Weitere Studien werden allerdings diese Ergebnisse bestätigen müssen, bevor mit einer Marktzulassung zu rechnen ist.

Leider zeigte PTK787, ein Wirkstoff, der bei Krebserkrankungen die Bildung neuer Blutgefässe verhindern soll, nicht die erhofften Ergebnisse. Einzig eine Untergruppe der untersuchten Patienten mit Darmkrebs zeigte einen besseren Krankheitsverlauf. Es wird sich zeigen müssen, ob diese Substanz je zulassungsfähig wird.

Abgebrochen wurde die klinische Entwicklung von Pitavastatin, einer vor einigen Jahren einlizenzierten Substanz zur Senkung des Blutcholesterinspiegels, da die erwünschte Wirkung schwächer als erhofft war.

So zeigt sich, dass Forschung und Entwicklung wohl immer wieder grosse Erfolge

verzeichnen dürfen, die das Schicksal von Tausenden von Patienten entscheidend verbessern, sich aber andererseits auch immer wieder kostspielige Fehlschläge einstellen.

Von weiterhin grosser Bedeutung bleibt die Frage **der medizinischen Versorgung armer Bevölkerungsschichten**, besonders in Entwicklungsländern. Wenig bekannt ist bisher die Tatsache, dass die grossen Pharmafirmen seit dem Jahr 2000, als die Millenniumziele der UNO verkündet wurden, über 126 Partnerschaften zu Gunsten von Patienten in Entwicklungsländern eingegangen sind. Dies erlaubte es, allein in diesen Ländern über 540 Millionen unentgeltliche Behandlungen und andere Leistungen zur besseren medizinischen Versorgung im Wert von über USD 4,4 Milliarden durchzuführen. Diese Zahlen umfassen einzig nachhaltige Programme in Entwicklungsländern und schliessen Hilfeleistungen in Industrienationen und Katastrophenhilfe aus. Schliesst man sämtliche „pro bono“-Leistungen ein, so liess alleine Novartis bedürftigen Patienten im letzten Jahr Leistungen im Wert von USD 696 Millionen zukommen. Damit konnten über 6,5 Millionen Patienten behandelt werden. Im Vordergrund standen dabei die unentgeltliche Abgabe von Medikamenten zur Behandlung von Lepra, Malaria, Tuberkulose und chronisch myeloischer Leukämie. Neben humanitären Aspekten ist auch der volkswirtschaftliche Nutzen dieser Hilfe gross, erlaubt sie doch den Patienten, gegebenenfalls wieder einer Arbeit nachzugehen und damit für sich selbst oder gar die Familie zu sorgen.

Weltweit engagiert sich kein Industriezweig so sehr für Patienten in Entwicklungsländern wie die pharmazeutische Industrie. Doch im Alleingang kann auch sie nicht erfolgreich sein. Hierzu braucht es als Grundlage gut funktionierende Regierungen, die sich primär um das Wohl ihrer Bürgerinnen und Bürger kümmern, sowie Partnerschaften mit multinationalen Organisationen und der Zivilgesellschaft.

Im **zehnten Geschäftsjahr** sei auch ein kurzer Rückblick erlaubt. Erreichten Ciba und Sandoz im Geschäftsjahr 1995 mit 134 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu heutigen Umrechnungskursen einen Gesamtumsatz von ungefähr USD 27 Milliarden, betrug dieser im Jahr 2005 mit knapp 91 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern USD 32 Milliarden. Dabei gilt es allerdings zu beachten, dass im Laufe der ersten Jahre nach der Fusion durch Ausgliederungen und Verkäufe fast 50% des im 1995 erzielten Umsatzes und der dazu gehörende Personalbestand wegfielen. Damit verbirgt sich hinter den USD 5 Milliarden Umsatzzuwachs eine gewaltige Umstrukturierung des Geschäftsportfolios. Wurden damals nur 46% der Verkäufe im Gesundheitssektor getätigt, hat sich dessen Anteil inzwischen auf über 90% des Gesamtumsatzes erhöht. Novartis hat sich damit in nur zehn Jahren von einem Mischkonzern zu einem fokussierten und in seiner Branche führenden Unternehmen gewandelt. Der Reingewinn nahm innerhalb von zehn Jahren trotz aller Desinvestitionen von USD 3,17 Milliarden auf USD 6,1 Milliarden (+92%) zu.

Auch ist es gelungen, Novartis als Firma und Marke weltweit zu etablieren. Das Magazin *Business Week* platzierte Novartis weltweit unter den 50 besten Marken. Novartis genießt zudem eine ausgezeichnete Reputation. So wurde Novartis im Jahr 2005 von der *Financial Times* und von *Barron's* in die Liste der „World's 50 Most Respected Companies“ aufgenommen und rangierte

auch im *Fortune*-Magazin weltweit unter den „50 Most Admired Companies“. Als Investor interessiert Sie natürlich der so genannte Total Shareholder Return (TSR). Unter Einbezug der Ausgliederungen betrug der jährliche Wertzuwachs im Durchschnitt 12,7% und schlug damit sowohl den SMI im Durchschnitt um 2,1 Prozentpunkte als auch den MSCI World Pharma Index um 2,6 Prozentpunkte.

An dieser Stelle gebührt all jenen Dank, die mit ihrer Arbeit, ihren Ideen und Beiträgen zum Erfolg von Novartis beigetragen haben. Besonders erwähnen möchte ich Herrn Prof. Dr. Helmut Sihler, Vizepräsident des Verwaltungsrates und unabhängiger „Lead Director“, der die Geschicke unserer Firma seit ihrer Entstehung in besonderem Masse positiv geprägt hat. Als ein Mensch von aussergewöhnlicher Intelligenz und Erfahrung hat er unsere Überlegungen und Entscheidungen mit besonderem Geschäftssinn und scharfer Urteilskraft beeinflusst, ohne dabei je die zwischenmenschlichen Aspekte zu vernachlässigen. Professor Sihler wird zum Zeitpunkt der kommenden Generalversammlung aus dem Verwaltungsrat ausscheiden. Seine Funktion als unabhängiger „Lead Director“ wird anschliessend von Herrn Prof. Dr. Ulrich Lehner übernommen; zusätzlich wird letzterer zusammen mit Herrn Hans-Jörg Rudloff als Vizepräsident des Verwaltungsrates amten.

Ich bin zuversichtlich, dass Novartis auch in Zukunft erfolgreich bleibt, wenn wir auch mit möglichen Rückschlägen rechnen müssen. Unsere klare Strategie mit umfangreichen Investitionen in erstklassige Forschung, die daraus resultierenden innovativen Produkte sowie unser Willen, in Wachstumssegmente im Gesundheitssektor zu investieren, bilden ein gutes Fundament. Auch dürfen wir der Kompetenz, Integrität und Einsatzbereitschaft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, des Managements und des Verwaltungsrates vertrauen. Damit sind wesentliche Voraus-

setzungen, schnell und flexibel sowie möglichst umsichtig zu agieren, gegeben, und natürlich hoffen wir auf das zum Erfolg bekannter weise notwendige Quantum Fortüne.

Ihnen, liebe Aktionärin, lieber Aktionär, möchte ich für Ihre Treue und Ihr Vertrauen meinen Dank aussprechen.

Mit freundlichen Grüssen



DR. DANIEL VASELLA
Präsident und Delegierter des
Verwaltungsrats



MUTTER MIT KIND; LALIBELA, ÄTHIOPIEN



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



MARWA FEISAL SABET; NOVARTIS PHARMA S.A.E; KAIRO, ÄGYPTEN

Novartis ist ein weltweit führendes Unternehmen, das Medikamente zum Schutz der Gesundheit, zur Heilung von Krankheiten und zur Verbesserung des Wohlbefindens anbietet. Es ist unser Ziel, innovative Produkte zu entdecken, zu entwickeln und erfolgreich zu vermarkten, um Krankheiten zu behandeln, Leiden zu lindern und die Lebensqualität kranker Menschen zu verbessern.

Novartis ist das einzige Unternehmen, das sowohl bei patentgeschützten Medikamenten als auch bei Generika eine Führungsposition innehat. Wir stärken gezielt unser Medikamentenportfolio, das auf strategische Wachstumsbereiche für innovative Arzneimittel, qualitativ hochwertige und kostengünstige Generika und führende rezeptfreie Medikamente zur Selbstmedikation ausgerichtet ist.

Novartis besteht gegenwärtig aus drei Divisionen:

- Pharmaceuticals umfasst unsere Aktivitäten im Bereich innovativer verschreibungspflichtiger Arzneimittel
- Sandoz ist für unsere Aktivitäten im Bereich verschreibungspflichtiger Generika zuständig
- Consumer Health umfasst unsere Aktivitäten in den Bereichen OTC (Selbstmedikation), Animal Health, Medical Nutrition, Gerber und CIBA Vision

Nach der Übernahme von Chiron soll eine vierte Division – Vaccines & Diagnostics – gebildet werden, die das Impfstoff- und Diagnostikgeschäft von Novartis umfasst. Der Abschluss der Übernahme wird in der ersten Jahreshälfte 2006 erwartet und wird Novartis den Eintritt in den Markt der Humanimpfstoffe ermöglichen, der ein dynamisches Wachstum verzeichnet.

PHARMACEUTICALS

KENNZAHLEN

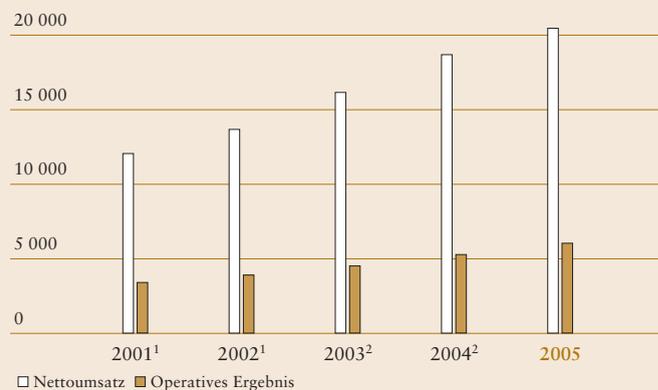
(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2005	2004
Nettoumsatz	20 262	18 497
Operatives Ergebnis	6 014	5 366 ¹
Forschung und Entwicklung	3 972	3 371 ¹
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	19,6	18,2 ¹
Free Cash Flow	5 968	5 436 ¹
Nettobetriebsvermögen	8 807	9 471 ¹
Investitionen in Sachanlagen	686	716
Mitarbeiterzahl am Jahresende	49 308	47 325

¹ Pro-forma-Angaben

NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

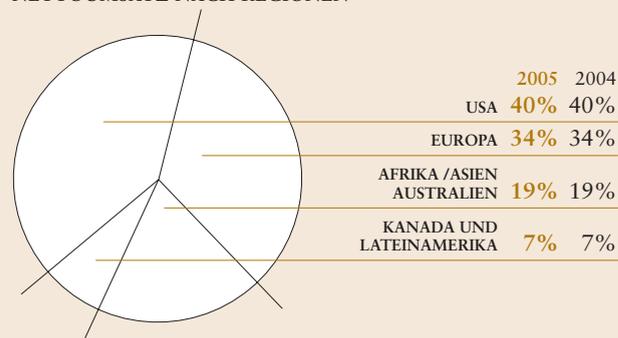
(in Mio. USD)



¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst

² Pro-forma-Angaben

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



SANDOZ

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

	2005	2004
Nettoumsatz	4 694	3 045
Operatives Ergebnis	342	263 ¹
Forschung und Entwicklung	434	274 ¹
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	9,2	9,0 ¹
Free Cash Flow	685	166 ¹
Nettobetriebsvermögen	12 715	4 493 ¹
Investitionen in Sachanlagen ²	212	329
Mitarbeiterzahl am Jahresende	20 066	13 397

¹ Pro-forma-Angaben

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

CONSUMER HEALTH

KENNZAHLEN

(in Mio. USD, sofern nicht anders angegeben)

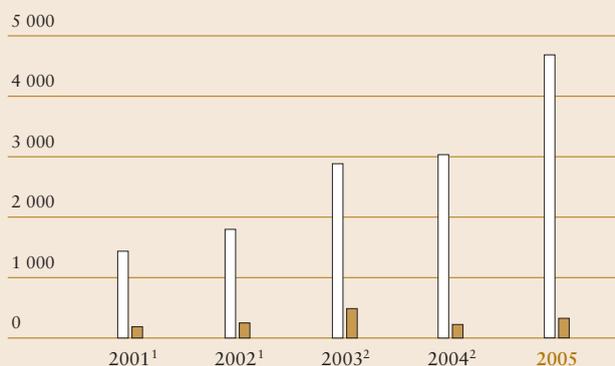
	2005	2004
Nettoumsatz	7 256	6 705
Operatives Ergebnis	1 055	1 006 ¹
Forschung und Entwicklung	291	271 ¹
Forschung und Entwicklung in % des Nettoumsatzes	4,0	4,0 ¹
Free Cash Flow	838	962 ¹
Nettobetriebsvermögen	4 433	3 850 ¹
Investitionen in Sachanlagen ²	264	193
Mitarbeiterzahl am Jahresende	19 903	19 151

¹ Pro-forma-Angaben

² Unter Ausschluss der Auswirkungen von Unternehmenszusammenschlüssen

NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(in Mio. USD)



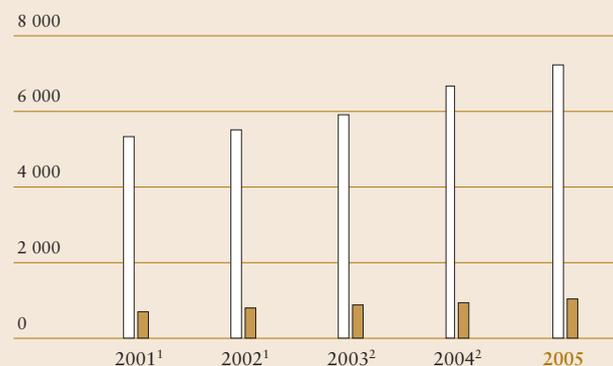
□ Nettoumsatz ■ Operatives Ergebnis

¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst

² Pro-forma-Angaben

NETTOUMSATZ UND OPERATIVES ERGEBNIS

(in Mio. USD)

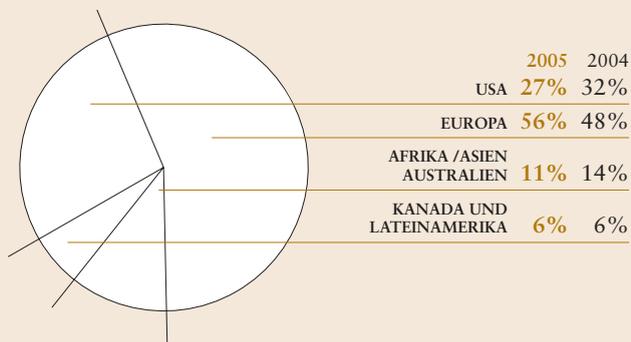


□ Nettoumsatz ■ Operatives Ergebnis

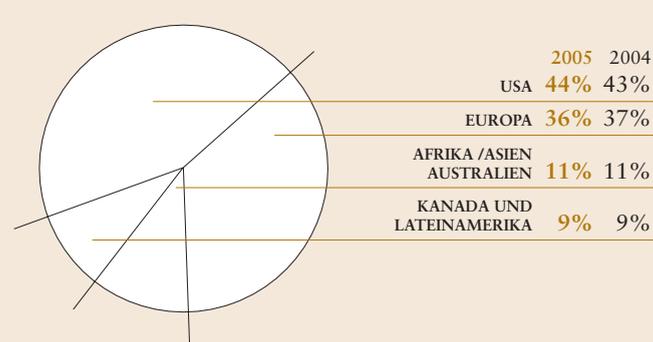
¹ Hinsichtlich der neuen IFRS-Regelungen nicht angepasst

² Pro-forma-Angaben

NETTOUMSATZ NACH REGIONEN



NETTOUMSATZ NACH REGIONEN





EHEPAAR; PREAH BAT NORODOM SIHANOUK HOSPITAL; PHNOM PENH, KAMBODSCHA

PHARMACEUTICALS

Novartis Pharmaceuticals erobert 2005 bedeutende Marktanteile und übertrifft dabei die Konkurrenz. Die Division profitiert von ihrer Fokussierung auf innovative Medikamente, die weltweit auf die Bedürfnisse der Patienten ausgerichtet sind – insbesondere in den Bereichen Herz-Kreislauf und Onkologie.

Pharmaceuticals wächst im zweistelligen Prozentbereich: Aufgrund der dynamischen Performance vieler Produkte steigt der Nettoumsatz um 10% (+9% in lokalen Währungen) auf USD 20,3 Milliarden.

Das operative Ergebnis wächst schneller als der Umsatz und steigt um 12% auf USD 6,0 Milliarden. Infolge von Produktivitätsgewinnen in allen Bereichen verbessert sich die operative Marge um 0,7 Prozentpunkte auf 29,7% des Nettoumsatzes.

Die Geschäftsbereiche Herz-Kreislauf und Onkologie sind die wichtigsten Wachstumsmotoren: Sie erzielen in schwierigen Märkten eine dynamische Performance, insbesondere mit *Diovan* und *Lotrel* gegen Bluthochdruck sowie *Glivec/Gleevec*, *Femara* und *Zometa* zur Behandlung von Krebserkrankungen.

Mit 14 Neuzulassungen in den USA seit 2000 ist Novartis branchenführend. Im Jahr 2005 erhielt das Unternehmen wichtige Zulassungsgenehmigungen: für den Eisenchelatbildner *Exjade*, für eine neuen Indikation von *Femara* zur Behandlung von Frauen mit hormonsensitivem Brustkrebs sowie für *Xolair* in Europa zur Behandlung von schwerem allergischem Asthma.

Im Jahr 2005 werden beeindruckende neue Daten zu drei Wirkstoffen veröffentlicht, die sich in fortgeschrittener Entwicklungsphase befinden und ein beträchtliches Umsatzpotenzial aufweisen: Die Zulassungsanträge für *Galvus* (Typ-2-Diabetes) und *Rasilez* (Bluthochdruck) sowie der Beginn von Phase-III-Studien für FTY720 (Multiple Sklerose) sind in Vorbereitung.



Aus unserem umfangreichen Entwicklungsportfolio ergeben sich interessante Perspektiven für viel versprechende neue Produkte. Im Dezember 2005 befanden sich von Phase II bis zur Registrierung 50 Projekte in der Entwicklungspipeline. Darunter sind neben neuen Wirkstoffen auch Indikationserweiterungen und neue Formulierungen für eingeführte Produkte.

ERLÄUTERUNGEN:

WIRKSTOFF

Molekulare Verbindung

GENERIC NAME

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

INDIKATION

Ein Krankheitsbild, für dessen Behandlung ein spezifisches Medikament eingesetzt wird

PHASE I

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

PHASE II

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

PHASE III

Umfangreiche klinische Studien zur Ermittlung der Sicherheit und Wirksamkeit an Patienten

EINREICHUNG

Zur Zulassung vorgelegt

¹ Die NAVIGATOR-Studie untersucht eine Kombinationstherapie von *Diovan* und *Starlix*

² Handelsname unterliegt der behördlichen Zulassung

³ Philadelphia-Chromosom-positive akute lymphoblastische Leukämie

⁴ Wird gemeinsam mit der Schering AG entwickelt, Zulassungsstrategie wird überprüft

⁵ Gastroenteropankreatische Tumoren

⁶ Chronisch-obstruktive Lungenerkrankung

⁷ Wirkstoff von Idenix; Novartis besitzt Exklusivoption zur Lizenznahme

⁸ Altersbedingte Makuladegeneration

⁹ US-Zulassung durch Genentech beantragt; Novartis besitzt Rechte ausserhalb der USA

¹⁰ Zoledronsäure (5mg) ist in Europa unter dem Markennamen *Aclasta* zugelassen. Die Registrierung der Markenbezeichnung in den USA steht noch aus

¹¹ Novartis beabsichtigt, die Stellungnahme des Ausschusses der europäischen Arzneimittelagentur (EMA) – gegen die EU-Zulassung von *Zelmac* – anzufechten

Therapiegebiet	Projekt/Wirkstoff	Generischer Name	Indikation
Herz-Kreislauf & Stoffwechsel	<i>Lotrel 10–40, 5–40</i>	Amlodipin, Benazepril	Bluthochdruck
	<i>Diovan/Starlix NAVIGATOR¹</i>	Nateglinid, Valsartan	Prävention von Typ-II-Diabetes, herz-kreislaufbedingter Mortalität und Morbidität
	<i>Lotrel ACCOMPLISH</i>	Amlodipin, Benazepril	Bluthochdruck bei Risikopatienten
	<i>Galvus²</i>	Vildagliptin	Typ-II-Diabetes
	<i>Rasilez²</i>	Aliskiren	Bluthochdruck
	<i>Exforge²</i>	Valsartan, Amlodipin	Bluthochdruck
Onkologie & Hämatologie	LBM642	–	Dyslipidämie
	<i>Exjade</i>	Deferasirox	Chronische Eisenüberladung
	<i>Femara</i>	Letrozol	Brustkrebs (frühe unterstützende Therapie)
	<i>Gleevec/Glivec</i>	Imatinibmesilat	Ph+ ALL ³ , seltene Erkrankungen
	<i>Gleevec/Glivec</i>	Imatinibmesilat	Glioblastoma multiforme
	<i>Gleevec/Glivec</i>	Imatinibmesilat	Solide Tumoren
	<i>Zometa</i>	Zoledronsäure	Knochenmetastasen
	PTK787 ⁴	Vatalanib	Dickdarmkrebs, solide Tumoren
	EPO906	Patupilon	Solide Tumoren
	AMN107	Nilotinib	Chronische myeloische Leukämie (CML)
	PKC412	Midostaurin	Akute myeloische Leukämie (AML)
SOM230	Pasireotid	Akromegalie, GEP ⁵ , neuroendokrine Tumoren, Cushing-Syndrom	
Nervensystem	LBQ707	Gimatecan	Solide Tumoren
	RAD001	Everolimus	Solide Tumoren
	<i>Exelon</i>	Rivastigmintartrat	Demenz infolge der Parkinsonkrankheit
	<i>Exelon TDS</i>	Rivastigmin	Demenz
	<i>Comtan</i>	Entacapon	Parkinsonkrankheit
	LIC477	Licarbazepin	Bipolare Psychose
	FTY720	Fingolimod	Multiple Sklerose
	SAB378	–	Chronische Schmerzen
Atmung & Dermatologie	XBD173	–	Angststörungen
	<i>Foradil</i>	Formoterol	Asthma
	<i>Lamisil</i>	Terbinafin	Pilzinfektion der Kopfhaut bei Kindern
	QAB149	Indacaterol	Asthma/COPD ⁶
	NVA237	Glycopyrroniumbromid	COPD ⁶
Infektionskrankheiten, Transplantation & Immunologie (IDTI)	<i>Certican</i>	Everolimus	Prävention der Organabstossung
	LDT600	Telbivudin	Hepatitis B
	LDC300	Valtorcitabin	Hepatitis B
	NMC283 ⁷	Valopacitabin	Hepatitis C
	RSV604	–	RSV-Infektionen (Respiratory-Syncytial-Virus)
Augenheilmittel	<i>Visudyne</i>	Verteporfin	AMD ⁸ (vorwiegend okkult)
	<i>Sandostatin LAR</i>	Octreotidacetat	Diabetische Retinopathie
	<i>Lucentis⁹</i>	Ranibizumab	AMD ⁸
	OPC759	Rebamipid	Trockenes Auge
	<i>Elidel</i>	Pimecrolimus	Ophthalmologische Indikation
	PTK787	Vatalanib	AMD ⁸
Arthritis, Knochen, gastrointestinale Erkrankungen und Urologie (ABGU)	<i>Aclasta¹⁰</i>	Zoledronsäure	Morbus Paget
	<i>Aclasta¹⁰</i>	Zoledronsäure	Osteoporose
	<i>Aclasta¹⁰</i>	Zoledronsäure	Rheumatoide Arthritis
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	Tegaserod	Reizdarmsyndrom mit Verstopfung
	<i>Zelnorm/Zelmac</i>	Tegaserod	Verdauungsstörung
	<i>Prexige</i>	Lumiracoxib	Osteoarthritis, akute Schmerzen, Dysmenorrhö
	SMC021	Calcitonin	Osteoporose
	AAE581	Balicatib	Osteoporose

Wirkungsmechanismus	Formulierung	Einreichungsdatum	Phase I	Phase II	Phase III	Einreichung
ACE-Hemmer und Kalziumkanalblocker	Oral	Eingereicht USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiotensin-II-Rezeptorantagonist (ARB) und Insulin-Sekretagogum	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
ACE-Hemmer und Kalziumkanalblocker	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der Dipeptidyl-Peptidase-4 (DPP-4)	Oral	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Renin-Hemmer	Oral	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiotensin-II-Rezeptorantagonist und Kalziumkanalblocker	Oral	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
PPAR Alpha-/Gamma-Agonist	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Eisen-Chelator	Oral	Eingereicht EU (zugelassen USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
Aromatase-Hemmer	Oral	Eingereicht EU & Japan (zugelassen USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
Signaltransduktionshemmer	Oral	Eingereicht USA, EU	██████████	██████████	██████████	██████████
Signaltransduktionshemmer	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Signaltransduktionshemmer	Oral	tbd	██████████	██████████	██████████	██████████
Bisphosphonat	Intravenös	Eingereicht Japan	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiogenesehemmer	Oral	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Mikrotubulärer Depolymerisations-Hemmer	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Signaltransduktionshemmer	Oral	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Signaltransduktionshemmer	Oral	tbd	██████████	██████████	██████████	██████████
Bindet an Somatostatin (sst) 1/2/3/5 und Hormon-Hemmer	Intramuskuläre Injektion, Subkutane Injektion	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Topoisomerase-I-Hemmer	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der Zellproliferation	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Cholinesterase-Hemmer	Oral	Eingereicht USA, EU	██████████	██████████	██████████	██████████
Cholinesterase-Hemmer	Transdermales Pflaster	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Katechol-O-Methyltransferase-Hemmer	Oral	Eingereicht Japan	██████████	██████████	██████████	██████████
Spannungsabhängiger Natriumkanalblocker	Oral	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Sphingosin-1-Phosphat-Rezeptorantagonist	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Cannabinoid-1-Rezeptorantagonist	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Mitochondrialer Benzodiazepin-Rezeptorantagonist	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Langwirkender Beta-2-Agonist	Trockenpulver zur Inhalation	Eingereicht USA, EU	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der Squalen-Epoxidase in der Pilzzelle	Oral	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
Täglicher Beta-2 Agonist	Inhalation	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Lang wirksamer antimuskarinischer Wirkstoff	Inhalation	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der Zellproliferation	Oral	Eingereicht USA (zugelassen EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der viralen Polymerase	Oral	Eingereicht USA	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der viralen Polymerase	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der viralen Polymerase	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmung der Virusreplikation	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Photosensitizer für die photodynamische Therapie	Intravenös	tbd	██████████	██████████	██████████	██████████
Wachstumshormon- und IGF-1-Hemmer	Intramuskulär	2006	██████████	██████████	██████████	██████████
VEGF-Blocker	Intravitreal	2006 (EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Mucin-Sekretagogum	Augentropfen	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
T-Zellen- und Mastzellen-Hemmer	Augentropfen	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Angiogenesehemmer	Oral	tbd	██████████	██████████	██████████	██████████
Bisphosphonat: Osteoklasten-Hemmer	Intravenös	Eingereicht USA (zugelassen EU)	██████████	██████████	██████████	██████████
Bisphosphonat: Osteoklasten-Hemmer	Intravenös	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Bisphosphonat: Osteoklasten-Hemmer	Intravenös	tbd	██████████	██████████	██████████	██████████
5HT4-Rezeptorantagonist	Oral	Eingereicht EU ¹¹ (zugelassen USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
5HT4-Rezeptorantagonist	Oral	2007	██████████	██████████	██████████	██████████
Hemmer der Cyclooxygenase-2	Oral	2006 (EU), 2007 (USA)	██████████	██████████	██████████	██████████
Regulator der Kalzium-Homöostase	Oral	2008	██████████	██████████	██████████	██████████
Kathepsin-K-Hemmer	Oral	>2008	██████████	██████████	██████████	██████████

SANDOZ

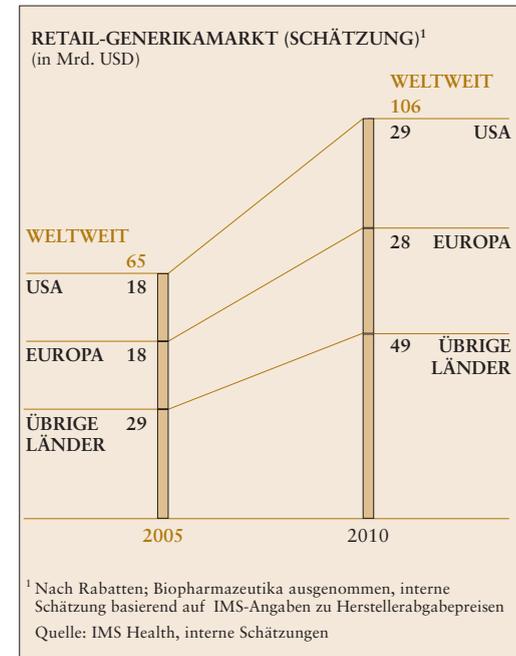
Nach der Übernahme von Hexal AG und Eon Labs ist Sandoz ein weltweit führender Anbieter von Generika. Gemessen am Nettoumsatz ist Sandoz weltweit die Nummer zwei. Das Unternehmen ist global tätig – mit führenden Positionen in den wichtigsten Märkten.

Der Nettoumsatz klettert 2005 um 54% auf USD 4,7 Milliarden, wobei Hexal und Eon Labs USD 1,4 Milliarden zum Umsatz beitragen.

Das operative Ergebnis verbessert sich dank eines starken internen Wachstums um 30% auf USD 342 Millionen. Hexal und Eon Labs entwickeln sich Erfolg versprechend und übertreffen die Erwartungen. Sie tragen USD 7 Millionen zum operativen Nettoergebnis bei.

Sandoz besitzt eine gut gefüllte Pipeline in den USA und Europa. Im Jahr 2005 wurden über 70 Zulassungen beantragt. Zu den neuen Produkten zählen auch viele Generika, die schwer herzustellen sind. Die Division arbeitet gegenwärtig an über 600 Projekten, die viele der aussichtsreichsten Generika der kommenden Jahre einschliessen.

Novartis verfolgt das Ziel, innerhalb von drei Jahren nach Abschluss der Transaktion jährliche Synergien von USD 200 Millionen zu schaffen. Beide Akquisitionen sollen spätestens ab der zweiten Jahreshälfte 2006 zur Steigerung des Reingewinns des Konzerns beitragen.



CONSUMER HEALTH

Die Division steigert das Wachstum durch die Fokussierung auf strategische Marken und die verstärkte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden und Verbraucher.

Unterstützt durch das kräftige Wachstum im OTC-Bereich wächst der Nettoumsatz um 8% (+8% in lokalen Währungen) auf USD 7,3 Milliarden. Dazu trug auch das 2005 von Bristol-Myers Squibb erworbene nordamerikanische OTC-Geschäft bei. Das operative Ergebnis ist geprägt durch Investitionen in strategische Marken und akquisitionsbedingte Kosten und steigt um 5% auf USD 1,1 Milliarden.

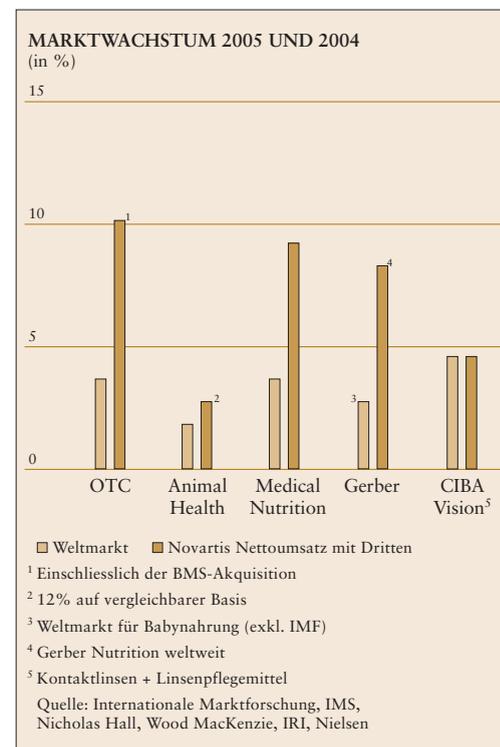
Die Geschäftseinheit OTC wird im zweiten Jahr in Folge als „Bestes europäisches OTC-Unternehmen des Jahres“ ausgezeichnet. Mit der Übernahme des OTC-Geschäfts von BMS, einschliesslich des erfolgreichen Schmerzmedikaments Excedrin[®], baut die Geschäftseinheit ihre Präsenz in den USA aus und betritt den Analgetika-Markt.

Animal Health profitiert von der starken Performance des Haustiergeschäfts sowie der Verjüngung der etablierten Marken für Nutztiere.

Medical Nutrition verzeichnet kräftige Umsatzsteigerungen und übertrifft in allen Regionen das Marktwachstum, insbesondere in Asien und Lateinamerika.

Das Wachstum von Gerber, dem führenden Anbieter von Baby-nahrung in Nord- und Lateinamerika, beruht auf der Einführung innovativer Produkte für Kleinkinder in den USA.

CIBA Vision setzt die erfolgreiche globale Markteinführung der Kontaktlinsen O₂OPTIX fort.





PRODUKTIONSSTÄTTE CHIANGPING; BEIJING NOVARTIS PHARMACEUTICALS; PEKING, CHINA



XIN ZHANG UND MEILIN LIU; PRODUKTIONSSTÄTTE CHIANGPING; BEIJING NOVARTIS PHARMACEUTICALS; PEKING, CHINA

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

Professor Dr. Mark Fishman ist in zwei Welten zu Hause – im Labor als Wissenschaftler für Entwicklungsgenetik und im Krankenzimmer als praktizierender Kardiologe und ehemaliger Leiter der Kardiologie am Massachusetts General Hospital (USA).

Fishman ist seit 2002 Präsident der Novartis Institutes for Biomedical Research (NIBR). Er hat von Anfang an dafür gesorgt, dass sich der Blickwinkel des Arztes in den Laboratorien des Unternehmens durchgesetzt hat. „Medizinisches Denken ist ein unverzichtbarer Bestandteil des gesamten Prozesses der Arzneimittelforschung bei Novartis. Der einzelne Patient steht mit seinen medizinischen Bedürfnissen für uns im Mittelpunkt“, betont er.

Um die Bedürfnisse der Patienten noch besser verstehen zu können, haben die Wissenschaftler der NIBR gemeinsam mit Kollegen aus der Entwicklungsabteilung ein Team für „Translational Medicine“ mit dem Ziel ins Leben gerufen, Erkenntnisse aus der Grundlagenforschung in anwendbare Therapien umzusetzen. Das Team besteht aus erfahrenen Medizinwissenschaftlern, die von Hochschulen und aus der Industrie angeworben wurden. Jedes Teammitglied vertritt einen Forschungsbereich der NIBR. Ziel der Zusammenarbeit ist es, die Kluft zwischen

Grundlagenforschung und klinischer Medizin zu überbrücken um dadurch eine grössere Vielfalt neuer Medikamente zu entwickeln. Die steigende Bedeutung des Bereichs Translational Medicine unterstreicht einen allgemeinen Trend bei Novartis: Die traditionelle Trennung von Forschung und Entwicklung macht zunehmend einem ganzheitlichen Ansatz Platz. Dieser beginnt mit der Erforschung biologischer Grundlagen und reicht bis zu frühen klinischen Studien. Die Bemühungen um einen ganzheitlichen Forschungsansatz haben dazu geführt, dass Wissenschaftler verstärkt die Belange der Patienten berücksichtigen. „Bei NIBR endet die explorative Phase der Forschung nicht mehr mit der Weitergabe eines Wirkstoffs an die Entwicklungsabteilung. Wir müssen zeigen, dass die neue Substanz bei Patienten tatsächlich wirkt“, erklärt Dr. Trevor Mundel, Global Head of Exploratory Clinical Development.

Dieser Ansatz scheint sich auszuzahlen. Laut Dr. Graeme Bilbe, Head of Neuroscience Disease Area an den NIBR, findet heute ein intensiver Austausch zwischen Forschung, Entwicklung und Translational Medicine statt. „Ärzte, die in der frühen klinischen Entwicklung tätig sind, werden viel früher in Forschungsprojekte involviert als in der Vergangenheit. Wir führen mit ihnen einen ständigen Dialog, um ihr medizinisches Fachwissen und ihre Erfahrungen aus der klinischen Praxis nutzen zu können“, fügt Bilbe an.

Dieser Austausch ist vor allem in „Proof-of-Concept“-Studien entscheidend, denn bereits in ersten klinischen Untersuchungen soll der Wirkmechanismus eines neuen Arzneimittels nachgewiesen werden. Der Ablauf der Arzneimittelentwicklung, der früher unveränderlich festgelegt war, wird derzeit neu strukturiert. Dabei werden toxikologische und andere Untersuchungen mit neuen Wirkstoffen früher durchgeführt, um so die Voraussetzungen für erste Studien mit wenigen Patienten zu schaffen.

„Unsere Wissenschaftler müssen heute neue Wege beschreiten“, sagt Fishman. „Von Beginn an, wenn sich die Forscher mit den biologischen Grundlagen beschäftigen, müs-

sen sie berücksichtigen, welchen Patienten das neue Medikament helfen könnte und wie Wirksamkeit und Sicherheit des Medikaments schnell festgestellt werden können.

INDEUTIGE ERGEBNISSE

Um erste verlässliche Daten gewinnen zu können, wird die Wirksamkeit neuer Medikamente zunächst bei gut definierten, seltenen Krankheiten untersucht. Traditionell wurden erste Wirksamkeitsstudien oft mit den Patientenpopulationen durchgeführt, für die das neue Medikament letztendlich bestimmt sein sollte. Diese Patientengruppen waren jedoch meist sehr heterogen.

„Wir sind davon überzeugt, dass Untersuchungen mit eindeutig definierten Krankheiten die frühe klinische Entwicklung neuer Arzneimittel beschleunigen“, ergänzt Fishman. „Wir untersuchen ein neues Medikament möglichst zügig bei geeigneten Patienten. Wir wollen beurteilen können, ob es sowohl wirksam als auch sicher ist. Wenn wir den Wirkmechanismus eines Medikaments verstehen, können wir die Untersuchungen auf komplexere Krankheiten und vielfältigere Patientengruppen ausdehnen. Dort sind die Ergebnisse von „Proof-of-Concept“-Studien häufig weniger eindeutig, da erwartungsgemäss nur ein Teil der Patienten gut auf das Arzneimittel anspricht.“

Das neue Forschungsmodell zeitigt bereits Erfolge: Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass neue Medikamente schneller in frühe klinische Studien eintreten können und diese auch beschleunigt durchlaufen. Zudem können diese „Proof-of-Concept“-Studien die Behandlung von seltenen, bisher vernachlässigten Krankheiten ermöglichen und verbessern.

In einem Artikel, der im vergangenen Jahr in der Zeitschrift *Nature* erschien, schrieben Fishman und sein NIBR-Kollege Dr. Jeffery Porter: „In der Vergangenheit haben sich pharmazeutische Unternehmen kaum mit diesen (seltenen genetischen) Erkrankungen beschäftigt. Doch die Entwicklung von Therapien gegen solche Erkrankungen würde nicht nur der kleinen Zahl der betroffenen Patienten helfen. Die

Forschungsergebnisse könnten oft auch auf umfangreiche Patientengruppen übertragen werden.“ Denn solche Untersuchungen können sehr genau zeigen, welchen speziellen Teilgruppen der Patienten das neue Medikament zu Gute kommen könnte.

ERFORSCHUNG VON SIGNALKETTEN

Die Optimierung der Forschungsmodelle der NIBR erstreckt sich bis auf das früheste Stadium der Arzneimittelentdeckung – die Identifizierung therapeutischer Ansatzpunkte, so genannter Targets. Dabei konzentrieren sich die Wissenschaftler zunehmend auf grundlegende biochemische Prozesse und Signalketten, um Ansatzpunkte für gezielte Eingriffe in Krankheitsprozesse zu finden. In dem *Nature*-Artikel beschrieben Fishman und Porter, dass einige Dutzend dieser Signalketten – die fast im gesamten Tierreich identisch sind – viele der zellulären Grundfunktionen des Lebens steuern.

Die auf diesen Wegen übertragenen Signale aktivieren spezielle Gene und beeinflussen dadurch das Verhalten von Zellen, beispielsweise deren Fähigkeit zu wachsen oder sich zu differenzieren. „Störungen lebenswichtiger Prozesse, die über diese Signalketten gesteuert werden, sind die Ursachen vieler Erkrankungen wie Diabetes und Herzkrankheiten“, führten Fishman und Porter aus.

Die meisten Signalketten sind untereinander vernetzt. Deshalb gibt es in der biologischen Forschung noch viel zu tun, bevor alle Knotenpunkte entziffert und identifiziert sind – und die Funktionen der Signalketten bei komplexen Erkrankungen vollständig verstanden werden. Dennoch haben neue Erkenntnisse über die Biologie von Signalketten bereits wertvolle Beiträge zu mehreren aktuellen Forschungsprogrammen bei Novartis geliefert.

Eine der interessantesten Proof-of-Concept-Studien der NIBR im Jahr 2005 befasste sich mit ACZ885. Dabei handelt es sich um einen monoklonalen Antikörper, der das entzündungsfördernde Interleukin-1 beta (IL-1 beta) hemmt. Dieses Zytokin ist ein körpereigener Botenstoff und eine der wichtigsten Abwehrwaffen des Immunsystems.

Man geht davon aus, dass die übermässige Produktion von IL-1 beta eine wichtige Rolle bei zahlreichen Krankheiten spielt. Dazu gehören beispielsweise rheumatoide Arthritis, Asthma, chronisch-obstruktive Lungenerkrankung (COPD) sowie einige seltene genetisch bedingte Erkrankungen.

MUCKLE-WELLS-SYNDROM

„Als ACZ885 in die Entwicklungsphase eintrat, wollten wir zunächst dessen Wirkung bei Asthma und COPD sowie anschliessend bei rheumatoider Arthritis untersuchen“, berichtet Mundel. „Wir wussten jedoch nicht, welche Untergruppe von Patienten wir als Zielgruppe wählen sollten. So begannen wir einfach mit kleinen Studien und hofften das Beste.“

Dr. Tim Wright, Head of Translational Medicine in der Immunologiegruppe der NIBR, kam jedoch eine andere Krankheit in den Sinn, die den meisten seiner Kollegen unbekannt war.

Das Muckle-Wells-Syndrom ist eine seltene Erbkrankheit. Sie wird durch eine Genmutation verursacht, die zu erhöhten IL-1-Spiegeln führt. Die Krankheitssymptome reichen von juckenden Hautausschlägen und täglichem Fieber bis zu Bindehautentzündung und Gelenkschwellungen. Weil das Muckle-Wells-Syndrom so eindeutig definiert ist und durch einen einzigen Defekt verursacht wird, schien es für eine „Proof-of-Concept“-Studie mit ACZ885 bestens geeignet zu sein.

Da weltweit nur wenige hundert Menschen am Muckle-Wells-Syndrom leiden, war es schwierig, geeignete Patienten zu finden. Gemeinsam mit seinem NIBR-Kollegen Dr. Thomas Jung in Wien konnte Wright in Europa einen Arzt ausfindig machen, der das neue Medikament dringend erproben wollte.

SOFORTIGE WIRKUNG

Beinahe zwei Jahrzehnte lang hatte Professor Philip Hawkins an der London's Royal Free and University College Medical School auf dem Gebiet der Amyloidose gearbeitet. Bei dieser Erkrankung lagern sich in der Leber, den Nieren und anderen Organen wachsartige Proteinfasern ab. Amyloidose ist eine potenziell tödliche Komplikation des Muckle-Wells-Syndroms. Hawkins gilt heute weltweit als Spezialist für beide Erkrankungen.

Sein Labor war führend bei der Identifizierung des Gens, das in mutierter und defekter Form das Muckle-Wells-Syndrom verursacht. Nachdem sie Publikationen von Hawkins gelesen hatten, schlugen ihm die Wissenschaftler der NIBR eine Zusammenarbeit vor. Hawkins nahm das Angebot an, und Anfang 2005 begann die „Proof-of-Concept“-Studie mit ACZ885.

„Wir verabreichten den Antikörper gegen IL-1 beta vier Patienten, die alle sofort auf die erste Injektion ansprachen“, so Hawkins. „Die Wirkung hielt im Durchschnitt etwa sechs Monate lang an. Für diese Menschen, die praktisch jeden Tag ihres Lebens krank gewesen waren, bedeutet dies einen unvorstellbaren Erfolg.“

Gleichzeitig lieferte die „Proof-of-Concept“-Studie Antworten auf wissenschaftliche Kernfragen. Sie enthüllte beispielsweise den wichtigsten Ansatzpunkt zur Therapie des Muckle-Wells-Syndroms. „Die Partnerschaft mit Novartis funktionierte ausgezeichnet und könnte anderen Unternehmen ein Beispiel sein“, ergänzt Hawkins.

Um die Wirksamkeit und Sicherheit von ACZ885 bei einer grösseren Patientengruppe nachzuweisen, stehen noch umfangreiche Untersuchungen an. Nun geht es darum, die Untersuchungsergebnisse für diese seltene Erkrankung auf häufiger vorkommende entzündliche Erkrankungen zu übertragen – eine grosse Herausforderung.

Trotz des Erfolgs soll der bei ACZ885 verfolgte Forschungsansatz kein Dogma für die NIBR werden, betont Mundel. „Nicht jedes Programm muss nach diesem Modell ablaufen. Es ist relativ unwahrscheinlich, dass für jedes unserer molekularen Targets eine gut definierte, genetisch bedingte Erkrankung existiert, die sich für klinische Untersuchungen eignet. Allerdings haben wir bisher in allen Fällen eine Krankheit gefunden, die weitgehend unbekannt war.“



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



KRANKENPFLEGER UND PATIENT; SALVADOR DE BAHIA, BRASILIEN

HERZ-KREISLAUF- UND STOFFWECHSELERKRANKUNGEN: BAHNBRECHENDE THERAPIEN SETZEN NEUE MASSSTÄBE

Der Geschäftsbereich für Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen von Novartis setzt seine dynamische Entwicklung fort.

Im Jahr 2006 sollen die Zulassungsanträge für drei wichtige neue Therapien eingereicht werden.

Novartis will im Jahr 2006 die Zulassung für *Exforge* beantragen – eine Fixkombination von *Diovan* und Amlodipin. Dabei setzt das Unternehmen auf das umfangreiche Indikationsgebiet des führenden Blutdrucksenkers *Diovan*. Das neue Kombinationspräparat in Form einer einzigen Tablette stellt in der *Diovan* Produktfamilie eine wichtige Entwicklung dar. Sie ermöglicht eine hervorragende Senkung des Blutdrucks und muss nur einmal am Tag eingenommen werden.

Die zwei anderen Zulassungsanträge, die 2006 eingereicht werden sollen, betreffen zwei bahnbrechende Wirkstoffe. Beide besitzen das Potenzial, die Behandlung von Bluthochdruck bzw. Typ-2-Diabetes zu revolutionieren.

Rasilez (Aliskiren) ist ein Reninhemmer zur Behandlung von Bluthochdruck. In der Bluthochdruckbehandlung kam seit mehr als zehn Jahren keine neue Medikamentenklasse mehr auf den Markt. Mit der Reninhemmung könnte erstmals seit über zehn Jahren wieder eine völlig neue Behandlungsmöglichkeit gegen Bluthochdruck zur Verfügung stehen. *Rasilez* senkt den Blutdruck wirksam über einen Zeitraum von 24 Stunden. Das Medikament bietet den Patienten eine verstärkte Wirksamkeit ohne unerwünschte Wechselwirkungen mit anderen Medikamenten. Dabei ist es innerhalb des erwarteten Dosisbereichs ähnlich verträglich wie ein Placebo.

Galvus (Vildagliptin) ist ein neuer Wirkstoff, mit dem eine Fehlfunktion der Inselzellen der Bauchspeicheldrüse (Pankreas) behandelt werden kann. Diese Fehlfunktion

ist eine der Hauptursachen von Typ-2-Diabetes oder Altersdiabetes. *Galvus* ist oral einzunehmen und könnte der erste Vertreter dieser neuen Medikamentenklasse werden. Der Wirkstoff senkt wirksam den Blutzucker – ohne Gewichtszunahme oder andere Nebenwirkungen hervorzurufen, die mit vielen anderen Antidiabetika einhergehen. Durch seine günstige Wirkung auf die Insulin produzierenden Inselzellen könnte *Galvus* möglicherweise den Krankheitsprozess beeinflussen. Bei fortschreitendem Typ-2-Diabetes wird die Funktion der Inselzellen zunehmend beeinträchtigt.

„Beide Medikamente – *Rasilez* und *Galvus* – könnten sich zu Megablockbustern entwickeln“, sagt Thomas Ebeling, Head of Novartis Pharmaceuticals. „Wir verfolgen das Ziel, *Rasilez* als neue Standardbehandlung für Bluthochdruck zu etablieren. Gleichzeitig wollen wir *Rasilez* als Eckpfeiler der Bluthochdrucktherapie positionieren, der keinem Patienten vorenthalten werden sollte.“ Und er fügt hinzu: „*Galvus* bietet Patienten mit Typ-2-Diabetes den Vorteil, anhaltend wirksam und dabei gut verträglich zu sein. Dafür ist der hoch interessante Wirkmechanismus des Medikaments verantwortlich, der in wissenschaftlichen Fachkreisen bereits anerkannt ist.“

Sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern leiden immer mehr Menschen an Bluthochdruck und Diabetes vom Typ 2. Die Weltgesundheitsbehörde (WHO) geht davon aus, dass Herz-Kreislauf-Erkrankungen bis 2020 weltweit die grösste Belastung für die Gesundheitssysteme darstellen werden. Trotz der grossen Zahl verfügbarer Therapien werden Patienten mit Bluthochdruck, Typ-2-Diabetes oder Fettstoffwechselstörungen nur unzureichend behandelt.

In der Bluthochdruckbehandlung gewinnen Kombinationstherapien zunehmend an Bedeutung. Die Praxis folgt damit den Empfehlungen US-amerikanischer Behandlungsrichtlinien. Diesen Leitlinien zufolge benötigt die Mehrheit der Bluthochdruckpatienten zwei oder mehr blutdrucksenkende Medikamente, um den Blutdruck wirksam zu kontrollieren.

„Angesichts der Zunahme von Bluthochdruck und Diabetes stellen Herz-Kreislauf-Erkrankungen die grösste Herausforderung für uns Ärzte dar“, sagt Professor Dr. Victor

Dzau, James B. Duke Professor of Medicine und Director of Molecular and Genomic Vascular Biology an der Duke University.

Vor mehr als zehn Jahren führte Dzau das Konzept des „kardiovaskulären Kontinuums“ ein. Er beschrieb damit die Rolle des Renin-Angiotensin-Aldosteron-Systems (RAAS) beim Verlauf von Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Dieser beginnt mit hohem Blutdruck, schreitet über Fehlfunktionen der Endothelzellen, Gefässerkrankungen und Herzinfarkt fort und führt zu Herzversagen und zum Tod.

Heute setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass Patienten mit einer Herz-Kreislauf-Erkrankung wie Bluthochdruck aller Wahrscheinlichkeit nach auch unter Fettstoffwechselstörungen oder Typ-2-Diabetes leiden. Führende Pharmaunternehmen wie Novartis besitzen die entsprechenden Möglichkeiten, um ein umfangreiches Portfolio an sicheren und wirksamen Therapien für all diese Erkrankungen anzubieten. „Über 80 Prozent der Herz-Kreislauf-Patienten leiden an mindestens zwei dieser Krankheiten. Wir sind davon überzeugt, dass die Ärzte in Zukunft mehrere Krankheitsparameter berücksichtigen und das Gesamtrisiko bestimmen und behandeln müssen“, betont Kurt Graves, Chief Marketing Officer und Head of General Medicines der Division Pharmaceuticals von Novartis. „Die Mehrheit der Patienten erreicht ihr Behandlungsziel nicht – befolgt die Therapie aber auch nicht konsequent und diszipliniert genug. Um die Behandlungsergebnisse und die Lebensqualität von Patienten mit Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen grundlegend zu verbessern, benötigen wir sowohl innovative Monotherapien als auch festgelegte Kombinationen.“

DIOVAN: AUSGEZEICHNETE WIRKSAMKEIT

Diovan behauptet erfolgreich seine Position als weltweit führender Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB) und wächst weiterhin dynamisch. Im Jahr 2005 kletterte der Nettoumsatz des Medikaments weltweit um 19 Prozent auf USD 3,7 Milliarden. Dazu trug vor allem die ausgezeichnete Wirksamkeit des Medikaments bei. Die wachsende Zahl der neu zugelassenen Indikationen von *Diovan* kurbelte die Umsatzentwicklung zusätzlich an.

Diovan ist für weitaus mehr Indikationen zugelassen als andere ARB. Ein ambitioniertes Programm von umfangreichen Megastudien bildet die Grundlage für den vielfältigen Einsatz von *Diovan*. Mehr als 50 000 Patienten, die das gesamte Spektrum der Herz-Kreislauf-Erkrankungen abdeckten, nahmen daran teil. Im vergangenen Jahr wurde *Diovan* durch die US-amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) für die Behandlung von Herzinfarktpatienten zugelassen. Durch die neue Indikation soll das Risiko herz-kreislauf-bedingter Todesfälle bei dieser Patientengruppe gesenkt werden. Die Zulassung basiert auf den Ergebnissen der VALIANT-Studie. Dies ist eine der grössten Langzeitstudien, die je bei Herzinfarktpatienten durchgeführt wurde.

Die Zulassung von *Diovan* zur Behandlung von Herzinsuffizienz in beinahe 80 Ländern geht auf die positiven Ergebnisse der Val-HeFT-Studie zurück, an der mehr als 5 000 Patienten teilnahmen.

Auch die Endpunktstudie VALUE mit über 15 000 Patienten brachte hoch interessante Ergebnisse: Die Studie lieferte den Hinweis, dass *Diovan* bei Patienten mit hohem Herz-Kreislauf-Risiko das Neuauftreten von Diabetes verringern könnte. Weitere wertvolle Daten werden von der Studie mit dem Namen NAVIGATOR erwartet. Die Studie befasst sich mit der Prävention von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Typ-2-Diabetes bei Patienten mit beeinträchtigter Glukosetoleranz. NAVIGATOR ist die grösste Endpunktstudie, die in diesem Zusammenhang jemals durchgeführt wurde.

Exforge wurde in klinischen Studien untersucht, an denen über 5 000 Patienten beteiligt waren. Im Rahmen einer Veranstaltung zum aktuellen Stand der Forschung und Entwicklung des Unternehmens veröffentlichte Novartis Ende des Jahres 2005 Ergebnisse aus diesen Studien: Über 90 Prozent der behandelten Patienten hatten gut auf die Kombinationstherapie angesprochen. Die Fixkombination milderte zudem einige Nebenwirkungen wie beispielsweise Ödeme und erhöhte die Behandlungsdisziplin. Im Vergleich zur Therapie mit den Einzelkomponenten verbesserte die Fixkombination damit die schützende Funktion des Medikaments.

„Bedauerlicherweise zeigen die Erfahrungen, dass Patienten die Behandlungsvorschriften nur unzureichend befolgen und die Therapie nicht konsequent einhalten, insbesondere bei Langzeiterkrankungen“, erklärt Mary Baker, Präsidentin der European Federation of Neurological Associations. „Wenn zwei Medikamente in Form einer Fixkombination verabreicht werden, kann die Erkrankung insgesamt besser behandelt werden.“

Erfolgreiche Zulassungsstudien sind notwendige erste Schritte. Sie belegen die Sicherheit und Wirksamkeit, die für einen Zulassungsbescheid erforderlich sind. „Um jedoch den Wert unserer viel versprechenden Medikamente wirklich zu maximieren und einen konkreten klinischen Langzeitvorteil für die Patienten nachzuweisen, muss man in Endpunktstudien investieren. Diese werden dazu beitragen, die medizinische Praxis in Zukunft entscheidend zu beeinflussen“, sagt Dr. Ameet Nathwani, Global Head of Clinical Development and Medical Affairs des Geschäftsbereichs für Herz-Kreislauf- und Stoffwechselerkrankungen. „Das umfangreiche Programm der Megastudien trug massgeblich dazu bei, dass sich *Diovan* zum Blockbuster entwickeln konnte. Wir haben die Absicht, diese Erfahrungen für unsere viel versprechenden neuen Herz-Kreislauf- und Stoffwechselmedikamente zu nutzen und ihr volles Potenzial in vergleichbaren Endpunktstudien nachzuweisen.“

RASILEZ: ECKPFEILER DER BLUTHOCHDRUCKBEHANDLUNG

Obwohl Renin bereits vor mehr als 100 Jahren entdeckt wurde, waren Therapien zur Kontrolle seiner Aktivität lange Zeit eine Zukunftphantasie. Renin ist ein wichtiges Enzym, das in der Niere gebildet wird. *Rasilez* ist der erste Reninhemmer, der die entscheidende Reihe klinischer Untersuchungen erfolgreich absolviert hat, die für einen Zulassungsantrag erforderlich ist.

Renin aktiviert das Renin-Angiotensin-Aldosteron-System (RAAS), ein komplexes chemisches System, das den Blutdruck reguliert. Medikamente, die das RAAS hemmen, stellen für die Bluthochdruckbehandlung einen enormen Fortschritt dar. Zu diesen Medikamenten gehören auch ACE-

Hemmer und ARB. Ihre Wirkmechanismen verursachen jedoch auch einen kompensatorischen Anstieg der Plasma-Renin-Aktivität (PRA) – und damit auch eine Erhöhung des Blutdrucks. Dieser Nebeneffekt beeinträchtigt die Vorteile der Therapie.

Rasilez verfügt über einen neuartigen Wirkmechanismus, der auf den Ausgangspunkt der Aktivierung des RAAS abzielt – auf Renin. Dieser Mechanismus optimiert die Kontrolle des RAAS und senkt die PRA. Für die Bluthochdruckbehandlung ist dies möglicherweise ein einzigartiger Vorteil.

„Welche Rolle Renin bei der Schädigung der Endorgane spielt, wird seit Jahren diskutiert“, erläutert Professor Morris Brown, Head of Clinical Pharmacology an der University of Cambridge und am Addenbrooke's Hospital, Grossbritannien. „Da Reninhemmer die Produktion dieses Enzyms in den verschiedenen Geweben blockieren, sind sie möglicherweise in der Lage – zusätzlich zur Senkung des Blutdrucks – die betroffenen Organe zu schützen.“

In klinischen Studien mit über 8 000 Patienten zeigte *Rasilez* eine bedeutende Wirkung auf den Blutdruck – sowohl als Monotherapie als auch in Kombination mit dem Diuretikum Hydrochlorothiazid. *Rasilez* bewies in allen Studien eine übereinstimmende Blutdrucksenkung. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass *Rasilez* durch die Hemmung des Renins das RAAS sehr effizient blockiert. Das neue Medikament war zudem gut verträglich: Innerhalb des zu erwartenden Dosisbereichs waren die Nebenwirkungen in Mono- wie auch in Kombinationstherapie mit Placebo vergleichbar.

Die klinischen Studien bestätigten zudem, dass *Rasilez* bei einer einmal täglichen Dosierung den Blutdruck über 24 Stunden nachhaltig senkt. Für die Patienten ist dies von besonderer Bedeutung, da der Blutdruck während des Schlafs abfällt und kurz vor dem Erwachen wieder erheblich ansteigt. „Genau zu diesem Zeitpunkt haben Ambulanzen und Notfallstationen besonders viele herz-kreislauf-bedingte Notfälle zu versorgen“, bemerkt Dr. James Shannon, Head of Development der Division Pharmaceuticals von Novartis.

Verschiedene Studien ergaben, dass *Rasilez* den Blutdruck auch während dieses morgendlichen Zeitraums uneingeschränkt

kontrollierte. Am Ende des 24-stündigen Behandlungsintervalls betrug die Blutdrucksenkung noch bis zu 98 Prozent der Wirkung zu Beginn des Intervalls. „Besser könnte es kaum sein“, konstatiert Shannon.

Rasilez zeichnet sich durch weitere Merkmale aus: Wenn die Behandlung mit *Rasilez* abgebrochen oder vergessen wird, steigt der Blutdruck nicht sofort wieder auf ursprüngliche Werte an. Im Rahmen von Studien dauerte es nach Therapieabbruch bis zu vier Wochen, bis der Blutdruck wieder die Werte erreichte, die vor der Behandlung bestanden hatten. Im Gegensatz dazu wird bei anderen blutdrucksenkenden Medikamenten nach dem Abbruch der Behandlung ein deutlicher Wiederanstieg des Blutdrucks beobachtet.

Novartis beabsichtigt, den Zulassungsantrag für *Rasilez* Anfang des Jahres 2006 bei der FDA einzureichen. Sobald zusätzliche Auflagen der EU-Gesundheitsbehörden erfüllt sind, wird der Antrag den meisten europäischen Ländern vorgelegt werden. Damit ist im vierten Quartal 2006 zu rechnen.

Das vollständige Potenzial der Renin-Hemmung und des Wirkstoffs *Rasilez* geht über die Blutdrucksenkung weit hinaus. Denn die gezielte Renin-Hemmung gestattet möglicherweise einen besseren Schutz der Endorgane. Die unterschiedlichen Wirkungen von Blutdrucksenkern auf die PRA bilden die wissenschaftliche Grundlage für diese Annahme.

ACE-Hemmer, ARB, Diuretika und andere Antihypertonika senken zwar den Blutdruck, steigern aber gleichzeitig die PRA. Da eine erhöhte PRA wiederum zu hohem Blutdruck beiträgt, sind diese Therapien in ihrer Wirkung begrenzt. *Rasilez* senkt dagegen sowohl die PRA als auch den Blutdruck. Die langfristigen Auswirkungen einer Senkung der PRA sind weiterhin ein wichtiges Thema, dem sich Novartis mit einem ambitionierten Programm von umfangreichen Studien widmen wird.

In der ersten Runde des Programms mit *Rasilez* (2006 bis 2007) werden die Vorteile der PRA-Reduktion bei Patienten untersucht, die unter Nierenkrankheit, Typ-2-Diabetes oder Herzinsuffizienz leiden beziehungsweise einen Herzinfarkt erlitten haben. Dabei soll anhand von Surrogatmarkern bestätigt werden, dass *Rasilez* die Endorgane schützt. Ein

Surrogatmarker ist ein Laborwert oder ein klinischer Befund, der als Ersatzhinweis für einen klinischen Endpunkt dient. Parallel dazu wird Novartis eine Serie von Endpunktstudien beginnen, um den Langzeitnutzen der Renin-Hemmung bei der Behandlung von Patienten mit verschiedenen Herz-Kreislauf-Erkrankungen zu ermitteln. Novartis will sich damit ein Bild vom tatsächlichen Gesundheitszustand der betroffenen Patienten machen. Die Ergebnisse dieser Langzeitstudien werden zwischen 2011 und 2013 erwartet.

„Es gibt immer mehr Beweise dafür, dass die PRA ein unabhängiger Risikofaktor für Herz-Kreislauf- und Nierenerkrankungen ist“, ergänzt Graves. „*Rasilez* ist das erste Medikament, das mit sämtlichen gängigen Therapien eingesetzt werden kann, um die PRA zu senken und die RAAS-Blockade zu optimieren. Wir sind davon überzeugt, dass es im Hinblick auf den Schutz des Herz-Kreislauf-Systems anderen Behandlungsmöglichkeiten überlegen sein wird.“

Rasilez wurde zusammen mit einer Reihe anderer Medikamente untersucht, die häufig von Bluthochdruckpatienten eingenommen werden. Diese Kombinationen erwiesen sich als sehr sicher und hatten keine unerwünschten Wechselwirkungen zwischen den Medikamenten zur Folge. Gleichzeitig bekräftigten die Kombinationen die Behandlungsvorteile von *Rasilez*.

Neben der Kombination von *Rasilez* und Hydrochlorothiazid untersucht Novartis die Wirkung einer Kombination von *Rasilez* und *Diovan*. Novartis entwickelt derzeit eine Tablettenform dieser Kombination. Die Studienergebnisse zu *Diovan/Rasilez* werden in der zweiten Hälfte des Jahres 2006 erwartet.

Professor Peter Sever vom Imperial College in London berichtet: „Wegen seines sehr vorteilhaften Sicherheitsprofils und seines einzigartigen und komplementären Wirkmechanismus ist *Rasilez* eine ideale Komponente für Kombinationstherapien. Es ist als Monotherapie sehr wirksam und verbessert in Kombinationen die Wirkung anderer Medikamente.“ Und er fügt hinzu: „Die meisten Patienten, die ich momentan behandle, benötigen Kombinationstherapien. Angesichts strengerer Behandlungsrichtlinien sind wir auf neue Wirkstoffe mit neuartigen Mechanismen der Blutdruckkontrolle angewiesen.“

Rasilez ist eine grossartige neue Behandlungsoption.“

GALVUS: EIN VIEL VERSPRECHENDES MEDIKAMENT

Galvus gehört zu einer neuen Klasse oral einzunehmender Wirkstoffe, die zur Behandlung der Fehlfunktion der pankreatischen Inselzellen entwickelt werden. Diese Fehlfunktion ist eine der Hauptursachen für Typ-2-Diabetes. Mit *Galvus* wird eine grössere Zahl der betroffenen Patienten in der Lage sein, einen optimalen Blutzuckerspiegel zu erreichen und zu halten. Zudem verfügt der Wirkstoff über das Potenzial, das Fortschreiten der Erkrankung zu bremsen. Und bei Patienten, die noch nicht an Typ-2-Diabetes erkrankt sind, kann *Galvus* das Auftreten der Krankheit verhindern. Aufgrund des neuartigen Wirkmechanismus ruft *Galvus* keine unerwünschten Nebenwirkungen wie Gewichtszunahme oder einen zu niedrigen Blutzuckerspiegel (Hypoglykämie) hervor. Zudem haben klinische Studien gezeigt, dass sich *Galvus* für alle Patientengruppen mit Typ-2-Diabetes eignet.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) hat Typ-2-Diabetes zur globalen Epidemie mit gravierenden Ausmassen erklärt. Schätzungen zufolge sind weltweit 170 Millionen Menschen von der Krankheit betroffen, die jedes Jahr drei Millionen Tote fordert. Die Zukunftserwartungen sind alarmierend: Die WHO geht davon aus, dass sich die Zahl der Erkrankten bis 2025 verdoppeln wird.

Nur ungefähr einer von fünf Patienten wird heute optimal behandelt. Zwei Drittel der Patienten erreichen ihre angestrebten Blutzuckerwerte nicht, und ebenso viele halten sich zwölf Monate nach Behandlungsbeginn nicht mehr an die Therapie. Diese Zahlen veranschaulichen den begrenzten Erfolg der gegenwärtigen Therapien.

Die weltweit zunehmende Belastung durch diese Krankheit ist auf einen biologischen Defekt zurückzuführen, eine Prädisposition für eine Fehlfunktion der Inselzellen. Aufgrund dieses Defekts sind weltweit Millionen von Menschen besonders anfällig für die Auswirkungen einer vorwiegend sitzenden Lebensweise und modernen Ernährung – und damit letztlich auch für Typ-2-Diabetes.

Normalerweise wird der Blutzuckerspiegel durch ein Gleichgewicht von zwei Hormonen auf optimalem Niveau gehalten. Diese beiden Hormone sind Insulin und Glukagon. Beide werden von speziellen Zellen der Bauchspeicheldrüse ausgeschüttet, die in bestimmten Regionen dieses Organs vorkommen – den so genannten Pankreasinseln oder Langerhans'schen Inseln. Insulin wird von den Beta-Zellen gebildet, Glukagon von den Alpha-Zellen.

Insulin und Glukagon wirken im Körper als Gegenspieler. Insulin bewirkt die Aufnahme des Zuckers in Muskeln und andere Gewebe, wo der Zucker gespeichert wird. Dadurch sinkt der Blutzuckerspiegel. Glukagon wirkt genau entgegengesetzt: Um den Energiebedarf des Körpers zu decken, bewirkt Glukagon die Freisetzung von Zucker und erhöht den Blutzuckerspiegel. Bei gesunden Menschen sorgt das Zusammenspiel der beiden Hormone für einen normalen Blutzuckerspiegel.

Für die meisten Regulationssysteme des Körpers existieren Ersatzsysteme. Insulin ist jedoch das einzige Hormon, das den Blutzuckerspiegel senken kann. „Wenn die Beta-Zellen versagen, ist der betroffene Patient in ersten Schwierigkeiten. Denn es gibt nichts, was ihre Funktion kompensieren könnte“, betont Nathwani.

Ein Grossteil der Menschen weist eine Veranlagung für eine Fehlfunktion der Inselzellen auf. Wenn ein Risikofaktor wie Übergewicht eine Insulinresistenz auslöst, ist die Bauchspeicheldrüse gezwungen immer grössere Insulinmengen zu produzieren.

„Bei etwa 30 Prozent der Menschen mit einer Insulinresistenz können die Inselzellen der Bauchspeicheldrüse einfach nicht mehr mithalten und werden zunehmend in ihrer Funktion geschwächt. Sowohl die Funktion wie auch die Masse der Beta-Zellen nehmen stetig ab“, fügt Nathwani hinzu.

Letztendlich wird das labile Gleichgewicht zwischen Insulin und Glukagon gestört. Wenn die Insulinsekretion schwindet, wird Glukagon immer weniger kontrolliert. Die Alpha-Zellen schwimmen ungehemmt Glukagon ins Blut und heben den Blutzuckerspiegel: Der Betroffene leidet an Typ-2-Diabetes.

Der neuartige Wirkmechanismus von *Galvus* unterscheidet sich von allen derzeit

erhältlichen, oral einzunehmenden Antidiabetika. Denn er zielt sowohl auf die Insulin- als auch auf die Glukagonsekretion der pankreatischen Inselzellen ab. „Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass die Alpha-Zellen sowohl bei der Krankheitsentstehung als auch beim Fortschreiten von Diabetes eine wesentliche Rolle spielen“, ergänzt Nathwani.

Durch seinen neuartigen Wirkmechanismus ist *Galvus* zudem in der Lage, die Produktion von Insulin nur dann zu stimulieren, wenn es am meisten benötigt wird – wenn der Blutzuckerspiegel hoch ist. *Galvus* reagiert zudem selektiv auf Schwankungen des Blutzucker- und Glukagonspiegels. Deshalb ruft das Medikament keine unerwünschten Nebenwirkungen hervor. Klinische Studien haben gezeigt, dass *Galvus* für alle Patientengruppen mit Typ-2-Diabetes geeignet ist – sowohl in Monotherapie als auch in Kombination mit anderen Medikamenten.

Ein umfangreiches Programm klinischer Studien mit über 3 000 Patienten belegte, dass *Galvus* glykosyliertes Hämoglobin (HbA1c) reduziert – und zwar in einem Bereich, der klinisch relevant ist. Der HbA1c-Wert ist eine Messgrösse für den durchschnittlichen Blutzuckerspiegel über einen Zeitraum von zwei bis drei Monaten. Die Studienergebnisse gelten sowohl für die Monotherapie als auch für die Kombination mit anderen antidiabetischen Wirkstoffen wie Metformin. Der HbA1c-Wert blieb in diesen Studien über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr unverändert.

Der Wirkmechanismus von *Galvus* macht das Medikament zu einem attraktiven Kandidaten für eine Kombination mit Metformin, der derzeitigen Standardbehandlung bei Typ-2-Diabetes. „Wenn wir *Galvus* in Kombination mit Medikamenten einsetzen, die wie Metformin auf die Insulinresistenz abzielen, sind wir erstmals in der Lage, beide Ursachen von Typ-2-Diabetes anzugehen“, sagt Professor Dr. Bo Ahren, Dekan der medizinischen Fakultät an der Universität Lund.

Im Rahmen eines umfangreichen Studienprogramms wird das Potenzial dieses Wirkmechanismus derzeit in mechanistischen Studien untersucht. Ergebnisse aus Tierversuchen deuten darauf hin, dass *Galvus* aufgrund seiner vorteilhaften Wirkung auf

die Inselzellen einen Einfluss auf das Fortschreiten der Krankheit haben könnte und möglicherweise zu ihrer Prävention beiträgt. Weitere Studien ergaben, dass *Galvus* die Masse von Beta-Zellen erhöht und gleichzeitig ihr Absterben begrenzt.

„*Galvus* verfügt über ein viel versprechendes Sicherheits-, Verträglichkeits- und Dosisprofil, das einigen anderen neuen Therapien für Typ-2-Diabetes deutlich überlegen ist“, betont Graves. „Wir verfügen über eine bahnbrechende neue Therapieoption, welche die Behandlung der Fehlfunktion der Inselzellen revolutionieren könnte. Mit *Galvus* wird eine grössere Zahl der betroffenen Patienten in der Lage sein, ihre angestrebten Blutzuckerwerte zu erreichen. Dadurch werden wir den Verlauf der Krankheit langfristig beeinflussen können. Davon sind wir fest überzeugt.“



HOSPITAL DO CANCER; SAO PAULO, BRASILIEN



PREAH BAT NORODOM SIHANOUK HOSPITAL; PHNOM PENH, KAMBODSCHA

VORSTOSS IN GRENZBEREICHE DER KREBSBEHANDLUNG

Novartis ist im Onkologiebereich eines der weltweit führenden Unternehmen. Mit einem Portfolio, das von vier wachstumsstarken Medikamenten angeführt wird, hat Novartis in der Krebsbehandlung neue Massstäbe gesetzt.

Zwei wichtige Markenprodukte – *Glivec*¹ und *Zometa* – haben bereits Blockbuster-Status erreicht. Auch ein drittes Produkt – *Femara* – dürfte das Potenzial besitzen, Nettojahresumsätze von über einer Milliarde US-Dollar zu erzielen. Daneben verfügt Novartis über eine umfangreiche Pipeline von viel versprechenden Wirkstoffen. Sie sollen in Zukunft dazu beitragen, das Leben von Krebspatienten zu verlängern und ihre Lebensqualität zu verbessern. Die neuen Wirkstoffe vertreten drei verschiedene therapeutische Ansätze: zielgerichtete Therapien, die an den Krankheitsursachen ansetzen, hoch entwickelte oder verbesserte zytotoxische Therapien und unterstützende Therapien.

Zusätzlich werden Wirkstoffe, die sich in der Entwicklung befinden oder bereits auf dem Markt sind, als Kombinationstherapien gegen wichtige Krebsarten untersucht. Dieses Untersuchungsprogramm wird ständig erweitert. „Die Wettbewerbsstrategien im Onkologiebereich scheinen sich gegenwärtig zu verändern. Die Entwicklung führt weg vom herkömmlichen Modell, bei dem die Unternehmen auf einzelne Wirkstoffe mit einzelnen Wirkmechanismen setzten – und führt hin zu weit gefächerten Geschäftsbereichen mit mehreren Technologieplattformen“, erklärt David Epstein, Leiter der Geschäftseinheit

Oncology der Division Pharmaceuticals von Novartis. „Es wird in Zukunft entscheidend darauf ankommen, eigene Kombinationen verschiedener Wirkstoffe auf den Markt zu bringen, um das Leben der betroffenen Patienten weiter zu verlängern.“

ZIELGERICHTETE THERAPIEN: *GLIVEC* UND *AMN107*

Mit *Glivec* hat Novartis auf dem Gebiet der zielgerichteten Therapien Pionierarbeit geleistet. Das Medikament gilt als bahnbrechende Therapie gegen chronisch-myeloische Leukämie (CML), gastrointestinale Stromatumoren (GIST) und andere seltene Tumorarten. Von den Vorteilen dieser Entdeckung profitieren zunehmend auch Patienten mit anderen Erkrankungen, an denen der Wirkmechanismus von *Glivec* auch ansetzt. Gleichzeitig treiben die Wissenschaftler von Novartis die Entwicklung von *AMN107* voran. Dabei handelt es sich um einen neuen Wirkstoff, der bei Patienten untersucht wird, die *Glivec* nicht vertragen oder aufgrund von Resistenzen nicht mehr wirksam behandelt werden können.

AMN107 wurde von Forschern der Novartis Institutes for Biomedical Research entdeckt und als hoch selektiver BCR-ABL-Hemmer entwickelt. BCR-ABL ist das Eiweissprodukt eines mutierten Genabschnitts, der als *bcr-abl* bezeichnet wird. Das abnorme Protein ist für die übermässige Produktion weisser Blutkörperchen bei CML verantwortlich. Auf der Grundlage des Fachwissens, das im Rahmen des Untersuchungsprogramms mit *Glivec* gesammelt worden war, kam die Entwicklung von *AMN107* zügig voran. Das neue Medikament wurde im August 2002 erstmals synthetisiert. Nur 21 Monate später begann die erste klinische Phase-I-Studie. Der Zeitaufwand liegt im Branchendurchschnitt mehr als doppelt so hoch, und von der Synthese eines pharmazeutischen Wirkstoffs bis zum Beginn von Phase-I-Studien vergehen durchschnittlich 74 Monate.

Vorklinische Studien zeigten, dass *AMN107* gegen das Fusionsgen *bcr-abl* (welches auf dem Philadelphia-Chromosom liegt) aktiv ist – ebenso wie gegen 32 von 33 weiteren *bcr-abl*-Mutationen. Diese Mutationen sind für die unterschiedlichen Resis-

¹ Wird in den USA unter dem Markennamen *Gleevec* vermarktet

tenzgrade gegenüber *Glivec* verantwortlich. Mehr als 90 Prozent der Patienten mit CML in der chronischen Phase zeigten in einer multizentrischen Studie ein hämatologisches Ansprechen auf die Behandlung mit AMN107. In der selben Studie wurde bei einigen Patientengruppen mit CML in der beschleunigten Phase oder Blastenkrise ein hämatologisches Ansprechen von über 70 Prozent beobachtet. Auch im Hinblick auf das zytogenetische Ansprechen waren die Studienergebnisse beeindruckend: diesbezüglich sprachen 53 Prozent der Patienten mit CML in der chronischen Phase auf die Behandlung an. Die Phase-I-Studie für AMN107 zeichnete sich durch ein neuartiges, flexibles Studiendesign aus. Im Gegensatz zu herkömmlichen klinischen Studien mit Krebsmedikamenten wurde die Behandlung verlängert, wenn die Patienten bei niedrigen Anfangsdosierungen noch kein Ansprechen zeigten. Deshalb war dieses innovative Studiendesign besonders für Patienten attraktiv, bei denen die Behandlung mit *Glivec* erfolglos geblieben war und für die keine anderen Behandlungsmöglichkeiten mehr bestanden. Bei Phase-I-Studien wird in der Regel einem kleinen Kreis von Teilnehmern eine spezifische Arzneimitteldosis verabreicht, um deren Sicherheit zu analysieren. Die ursprüngliche Teilnehmergruppe wird anschließend durch eine neue ersetzt, die eine erhöhte Medikamentendosis erhält. Im weiteren Verlauf der Studie wird die Dosierung schrittweise bis auf ein Niveau erhöht, bei dem die Studienärzte eine deutliche klinische Wirkung erwarten. Novartis und die an der Phase-I-Studie mit AMN107 beteiligten Ärzte einigten sich darauf, die Teilnehmer selbst nach einem Therapieversagen bei der Anfangsdosis mit der nächsthöheren, nachweislich sicheren Dosis weiterzubehandeln. „Eine zügige Dosiserhöhung war bei Patienten mit dieser schnell fortschreitenden Krankheit besonders wichtig“, erklärt Dr. Oliver Ottmann, Leiter der Abteilung für molekulare Therapie an der Johann Wolfgang Goethe Universität in Frankfurt am Main, Deutschland, und leitender Studienarzt der Phase-I- und der laufenden Phase-II-Studie mit AMN107. „Einige der Teilnehmer aus Phase I haben von der Behandlung mit AMN107 mehr als

18 Monate lang profitiert und erhalten das Medikament weiterhin“, fügt Ottmann hinzu.

Gegenwärtig läuft an über 60 Zentren in Asien, Europa, Kanada und den USA eine randomisierte Phase-II-Studie. Dabei werden die Sicherheit und Wirksamkeit von AMN107 bei der Behandlung erwachsener CML-Patienten in allen drei Krankheitsstadien untersucht, die *Glivec* nicht vertragen, auf das Medikament nicht angesprochen oder ein Fortschreiten der Krankheit gezeigt hatten. Die Studie untersucht AMN107 zudem bei der Behandlung der Philadelphia-Chromosom-positiven akuten lymphoblastischen Leukämie (ALL) sowie bei zwei weiteren bösartigen Erkrankungen.

Gleichzeitig wird auch eine Phase-I-Studie durchgeführt, bei der GIST-Patienten mit AMN107 behandelt werden, die nicht mehr auf *Glivec* ansprechen.

Novartis geht auch davon aus, dass Patienten, die gegenwärtig mit AMN107 behandelt werden, im Jahr 2006 in eine laufende Phase-III-Studie mit *Glivec* aufgenommen werden. Im Rahmen dieser Studie werden zwei Dosierungen von *Glivec* bei der Behandlung von neu diagnostizierten CML-Patienten geprüft. „Es ist sehr ungewöhnlich, dass ein Unternehmen eine Studie unterstützt, in der zwei eigene Medikamente direkt miteinander verglichen werden“, betont Dr. Alessandro Riva, Head of Oncology Development. „Am Ende dieser Studie werden wir jedoch schlüssige Daten besitzen, die es den Ärzten ermöglichen werden, CML-Patienten die bestmögliche Behandlung zur Verfügung zu stellen.“

VIEL VERSPRECHENDE DATEN

Novartis setzt ihre intensiven Forschungsaktivitäten fort, um andere Krankheiten und weitere Patientengruppen zu identifizieren, die mit *Glivec* erfolgreich behandelt werden könnten. In zwei neuen klinischen Studien untersucht Novartis eine Kombination von *Glivec* und Hydroxyharnstoff zur Behandlung von Patienten mit Glioblastoma multiforme – einem häufigen und zugleich sehr bösartigen Hirntumor. An der Studie nehmen sowohl Patienten teil, bei denen der Gehirntumor neu diagnostiziert wurde, als auch Patienten, bei denen bisherige Therapien erfolglos waren.

Die Kombination *Glivec*/Hydroxyharnstoff wurde zuerst im Rahmen einer kleinen Studie untersucht, die von Dr. Gregor Dresemann geleitet wurde, einem Onkologen am Franz-Hospital Dülmen in Deutschland. *Glivec* hatte als Monotherapie bei Glioblastomen nur eine begrenzte Wirkung gezeigt. Dresemann kombinierte *Glivec* mit Hydroxyharnstoff, der als krebshemmend bekannt war. Mehr als die Hälfte der 30 behandelten Patienten sprach gut auf die Kombination der beiden Wirkstoffe an, und die Krankheit stabilisierte sich. Eine nachfolgende Studie am Duke University Medical Center bestätigte die positiven Ergebnisse.

In Deutschland läuft derzeit eine Phase-III-Studie mit *Glivec* und Hydroxyharnstoff. Dabei wird die Wirkung dieser Kombination bei Glioblastom-Patienten untersucht, die zuvor erfolglos behandelt wurden. Zudem wurde am Duke University Medical Center eine zweite Phase-III-Studie begonnen. Dabei wird die Kombination bei Patienten mit neu diagnostiziertem Glioblastom untersucht. „Bei der Entwicklung von Therapien gegen Hirntumore stehen wir vor grossen Herausforderungen. Aber angesichts der viel versprechenden Daten mussten wir einfach einen Versuch wagen“, erklärt Epstein. „Wir müssen den noch offenen Fragen auf den Grund gehen.“

Unabhängig davon hat Novartis für *Glivec* weltweit Zulassungsanträge eingereicht, um die Behandlung einer Gruppe von seltenen Erkrankungen zu ermöglichen. Bei diesen Erkrankungen hatte sich das Medikament als ausserordentlich wirksam erwiesen, jedoch nicht den üblichen Marathon klinischer Studien durchlaufen (siehe Seite 58).

WEITER ENTWICKELTE ZYTOTOXIKA

Trotz des Potenzials zielgerichteter Krebstherapien werden zytotoxische Medikamente mittelfristig eine wichtige Komponente der Krebsbehandlung bleiben. Dabei werden sie entweder als Mono- oder als Kombinationstherapie zum Einsatz kommen. Die Wirkung von Zytotoxika beruht auf der Schädigung von Krebszellen, die sich sehr schnell teilen. Zytotoxische Wirkstoffe, die im allgemeinen Sprachgebrauch als Chemotherapien bezeichnet werden, sind gewöhnlich mit schweren Nebenwirkungen verbunden.

Bei Novartis befinden sich zwei viel versprechende Zytotoxika in frühen und mittleren Phasen der klinischen Prüfung. Beide bieten bedeutende Vorteile im Hinblick auf ihre Sicherheit und Wirksamkeit. EPO906 gehört zur Familie der Epothilone, einer Klasse von antibiotischen Wirkstoffen. Sie wurden in Bodenbakterien entdeckt und wirken über eine Hemmung der Zellteilung.

Ihr Wirkmechanismus ähnelt dem einer Klasse von erfolgreichen Krebsmedikamenten, die als Taxane bekannt sind. Das Interesse an Epithelonen wurde durch vor-klinische Untersuchungen geweckt. Diese zeigten eine mögliche Wirkung auf Zelllinien, welche gegen eine Behandlung mit Taxanen unempfindlich oder resistent waren.

EPO906 zeigte in klinischen Studien nicht nur ein akzeptables Sicherheitsprofil. Vielmehr lieferte der Wirkstoff auch viel versprechende vorläufige Ergebnisse bei der Behandlung von Patientinnen mit Eierstockkrebs. Bei diesen waren frühere Therapien – unter anderem mit einem Taxan – häufig erfolglos geblieben. Derzeit wird eine klinische Phase-III-Studie durchgeführt, die EPO906 bei der Behandlung von Eierstockkrebs untersucht. Zudem laufen gegenwärtig Phase-II-Studien mit anderen Tumorarten an.

Ein weiterer Erfolg versprechender zytotoxischer Wirkstoff ist Gimitecan. Dabei handelt es sich um einen Topoisomerase-Hemmer, der für die Behandlung von soliden Tumoren entwickelt wird und oral verabreicht werden kann. Topoisomerasen stellen eine wichtige Klasse von Enzymen dar, denn sie regulieren Prozesse, die dem Wachstum, der Replikation und der Teilung von Zellen zugrunde liegen. Derzeit erhältliche Topoisomerase-Hemmer sind zwar wirksam, können als Nebenwirkung aber häufig schweren Durchfall verursachen. Gimitecan war in ersten Studien bei verschiedenen Tumorarten aktiv. Durchfälle traten dabei selten auf.

EXJADE

Unterstützende Therapien können die Lebensqualität der betroffenen Patienten verbessern und dazu beitragen, ihr Leben zu verlängern. Der jüngste Neuzugang des Onkologie-Portfolios von Novartis ist *Exjade*, ein Eisenchelatbildner. Patienten, die regelmässig

Bluttransfusionen erhalten, entwickeln als schwere Komplikation häufig eine Eisenüberladung. Um den Eisenüberschuss abzubauen, werden Eisenchelatbildner eingesetzt.

Im November 2005 genehmigte die US-Gesundheitsbehörde die Zulassung von *Exjade* zur Behandlung von chronischer Eisenüberladung infolge von Bluttransfusionen bei Erwachsenen und Kindern ab zwei Jahren. *Exjade* ist der erste und einzige Eisenchelatbildner, der nur einmal täglich verabreicht werden muss. Auch in der Schweiz ist das Medikament bereits zugelassen. In Kanada, Australien und Neuseeland wurde den Zulassungsanträgen für *Exjade* vorrangige Prüfung gewährt. Zudem wurden weltweit weitere Zulassungsgesuche eingereicht.

Schätzungen zufolge erhalten weltweit rund 250 000 Menschen häufig Bluttransfusionen. Damit werden Anämien behandelt, die durch Tumore, das myelodysplastische Syndrom oder Erkrankungen wie Thalasämie und Sichelzellenanämie verursacht werden. Obwohl etwa 100 000 dieser Menschen an einer Eisenüberladung leiden, lassen sich viele nicht behandeln, da die bisherige Standardtherapie mit *Desferal* sehr belastend ist.

Desferal – auch ein Produkt von Novartis – muss durch langsame Infusion verabreicht werden. Diese Infusion, die über eine tragbare Pumpe erfolgt, dauert bis zu zwölf Stunden und muss an fünf bis sieben Tagen pro Woche durchgeführt werden. *Exjade* hingegen ist eine in Wasser dispergierbare Tablette, die einmal am Tag oral eingenommen werden kann. Die Zulassung von *Exjade* dürfte die Akzeptanz der Chelationstherapie – besonders bei Kindern – deutlich steigern.

„*Exjade* wird es den betroffenen Patienten erleichtern, sich mit einem Eisenchelatbildner behandeln zu lassen. Sie können damit ihr Risiko senken, Leberschäden oder einen Herztod zu erleiden – Komplikationen, die häufig mit Eisenüberladung einhergehen“, ergänzt Epstein.



WENJUAN ZHANG; PRODUKTIONSSTÄTTE CHIANGPING; BEIJING NOVARTIS PHARMACEUTICALS; PEKING, CHINA

HEPATITIS – EINE VISION VON MARKTFÜHRERSCHAFT

Hepatitis B ist eine der häufigsten Infektionskrankheiten und stellt weltweit ein wachsendes Gesundheitsproblem dar.

Die Weltgesundheitsorganisation schätzt, dass über 350 Millionen Menschen an einer chronischen HBV-Infektion leiden. Jedes Jahr sterben mehr als eine Million Menschen an den Folgen chronischer Hepatitis B.

Es ist bekannt, dass eine anhaltend hohe Viruslast, das heißt die Zahl der Viren im Blut, das Fortschreiten der Krankheit begünstigt. Ferner kann sie zu einem erhöhten Risiko für Komplikationen wie Leberkrebs führen. In Folge dieser Komplikationen ist Hepatitis B nach dem Tabakkonsum weltweit die zweithäufigste Krebsursache.

Mit ihrer neuen Geschäftseinheit für Infektionskrankheiten, Transplantation and Immunologie (IDTI) entwickelt das Unternehmen Therapien für Hepatitis B und Hepatitis C – eine weitere schwerwiegende Lebererkrankung. Dabei konzentriert sich Novartis auf die unerfüllten medizinischen Bedürfnisse der betroffenen Patienten.

„Wir wollen in der Behandlung von Hepatitis B und C weltweit führend werden“, erklärt William Hinshaw, Head of Infectious Diseases Marketing and Development der Geschäftseinheit IDTI. „Deshalb bauen wir ein Portfolio innovativer Medikamente auf. Dazu gehören auch oral einzunehmende Therapien mit sich ergänzenden Wirkmechanismen, die möglicherweise kombiniert eingesetzt werden können.“

Dank strategischen Partnerschaften mit dynamischen Biotechunternehmen erzielte Novartis kräftige Fortschritte in ihrer Entwicklungspipeline. Viel versprechende Wirkstoffe gegen Hepatitis B und C befinden sich bereits in fortgeschrittenen klinischen Untersuchungsphasen.

Ende 2005 wurde ein Zulassungsantrag für LDT600 (Telbivudin) in den USA ein-

gereicht. LDT600 gehört zu den wirksamsten Hepatitis-B-Therapien der neuen Generation. Der Wirkstoff hemmt schnell und wirksam die Virusvermehrung und besitzt ein günstiges Sicherheits- und Dosierungsprofil. Weitere Zulassungsanträge für LDT600 sollen 2006 in anderen wichtigen Märkten eingereicht werden.

NEUE HOFFUNG

Das für LDT600 zuständige Team führte in den vergangenen drei Jahren fast 10 000 Interviews mit Patienten und Ärzten, um sich ein besseres Bild von der Erkrankung und den Belastungen zu machen, denen Hepatitis-B-Infizierte ausgesetzt sind.

Chronische Hepatitis B beeinträchtigt praktisch alle Aspekte des täglichen Lebens und überschattet sämtliche Zukunftspläne. Dies ging aus den Berichten der Patienten deutlich hervor. „Ich hatte das Gefühl, dies sei das Ende meines Lebens und all meiner Pläne und Hoffnungen“, beschreibt eine Hepatitis-B-Patientin ihre erste Reaktion auf die Diagnose.

Eine Mutter mit chronischer Hepatitis-B-Infektion berichtete, dass sie ihr Kind aus lauter Angst vor einer Übertragung der Krankheit nur noch an Stellen küsste, die es nicht berühren und nicht in den Mund nehmen konnte – also am Nacken und an den Zehen.“

Solche Berichte zeigen, wie wenig die Patienten – und noch weniger die breite Öffentlichkeit – über Hepatitis B wissen. In zahlreichen Ländern, insbesondere in Asien, wurden die Gesundheitsversorger bereits aktiv: Sie leisten Aufklärungsarbeit über Hepatitis B und gehen damit auch gegen die Diskriminierung vor, die mit dieser Infektionskrankheit verbunden ist. Denn vielen Hepatitis-B-Patienten blieb aufgrund ihrer Erkrankung der Zugang zu einer besseren Ausbildung und einer guten beruflichen Stellung verwehrt. Doch es bleibt noch viel zu tun, um die gesellschaftliche Stigmatisierung der Erkrankten abzubauen.

„Hepatitis B ist auch ein soziales Problem – nicht nur ein medizinisches“, betont Professor Dr. med. Jia Jidong, Direktor des Liver Research Center der Capital University of Medical Sciences am Beijing Friendship Hospital.

„Die meisten Menschen wissen nicht, dass die Krankheit nur über kontaminiertes Blut oder während einer Schwangerschaft auf das ungeborene Kind übertragen werden kann“, erklärt Jia. „Wir versuchen, den Menschen unbegründete Ängste zu nehmen, indem wir ihnen erklären, dass Hepatitis B im normalen Alltagsleben nicht übertragbar ist. Wir versuchen, ihnen beispielsweise klarzumachen, dass es ungefährlich ist, ein Büro, eine Unterkunft oder einen Computer zu teilen.“

„Wir haben in den vergangenen zehn Jahren wichtige Fortschritte erzielt, und gerade in China geht die Entwicklung in die richtige Richtung“, fügt er hinzu. „Aber der Wandel braucht Zeit. Ausserdem gibt es immer noch keine optimale Therapie. Diese müsste uns eine wirksame Behandlung der Patienten ermöglichen und gleichzeitig ein sehr gutes Sicherheitsprofil aufweisen. Wir brauchen einfach mehr Behandlungsmöglichkeiten.“

AUSGEZEICHNETER WIRKSTOFF

Jia war der Leiter der GLOBE-Studie in China. GLOBE ist die grösste internationale Zulassungsstudie, die je mit einem Hepatitis-B-Medikament durchgeführt wurde. Sie vergleicht LDT600 direkt mit der gegenwärtigen Standardbehandlung. Jia beurteilt den Wirkstoff LDT600 „als sehr sicher und gleichzeitig ausserordentlich wirksam“. „Ich denke, LDT600 könnte bei der Behandlung von Hepatitis B künftig eine wichtige Rolle spielen“, ergänzt er.

Die Ergebnisse dieser Phase-III-Studie mit über 1 300 Patienten in 20 Ländern zeigten: Patienten, die ein Jahr lang mit LDT600 behandelt wurden, sprachen statistisch bei allen evaluierbaren virologischen Endpunkten besser an als Patienten, denen die gegenwärtige Standardtherapie Lamivudin verabreicht wurde. So konnten die HBV-DNA-Spiegel der Patienten mit LDT600 signifikant stärker gesenkt werden als mit Lamivudin. Letztlich waren nach der Therapie mit LDT600 deutlich mehr Patienten virusfrei als nach der Behandlung mit Lamivudin.

Eine starke Verringerung der Zahl der Viren im Blut der Patienten (Virussuppression) – gemessen am HBV-DNA-Spiegel – senkt die Gefahr der Krankheitsprogression und stellt eines der wichtigsten Therapieziele bei chronischer Hepatitis B dar. Während der einjährigen Behandlung im Rahmen der GLOBE-Studie wurden die besten klinischen Ergebnisse erzielt, wenn bereits zu Beginn der Therapie eine maximale Reduktion an Hepatitis-B-Viren (HBV) erreicht wurde.

Darüber hinaus entwickelten sich bei Patienten, die mit LDT600 behandelt wurden, deutlich weniger Resistenzen. Auch gab es weniger Fälle von Therapieversagen. Die Einjahresergebnisse der GLOBE-Studie bestätigen für LDT600 ein günstiges allgemeines Sicherheitsprofil. Die Häufigkeit der Nebenwirkungen war bei den mit LDT600 und Lamivudin behandelten Patienten etwa gleich niedrig.

Die positiven Einjahresergebnisse der GLOBE-Studie bildeten die Grundlage für den US-Zulassungsantrag, der 2005 eingereicht wurde. Weitere Anträge, die im Verlauf des Jahres 2006 eingereicht werden sollen, werden ebenfalls auf diesen Ergebnissen beruhen. Die GLOBE-Studie wird ein weiteres Jahr fortgesetzt werden. Die Zweijahresergebnisse werden Informationen über die längerfristige Wirksamkeit und Sicherheit von LDT600 liefern.

VIEL VERSPRECHENDER KANDIDAT

LDT600 gehört zu einer Kategorie antiviraler Medikamente, die Nukleosidanaloga genannt werden. Natürliche Nukleoside sind Bausteine menschlicher und viraler DNA. Nukleosidanaloga – synthetisch hergestellte Nukleoside – wirken gezielt auf virale Polymerasen und hemmen die Vermehrung der Hepatitis-B-Viren.

Im Gegensatz zu anderen Nukleosidanaloga verfügt LDT600 über einen einzigartigen Wirkmechanismus, der an einem späten Stadium der Virusvermehrung ansetzt. Die bisherigen klinischen Studien hatten sich auf die Monotherapie mit LDT600 konzentriert. Einige Ärzte sind jedoch überzeugt, dass das neue Medikament

zum Eckpfeiler einer sicheren und wirksamen Kombinationstherapie werden könnte.

„Kombinationstherapien sind zukunfts-trächtig. Wir wissen jedoch noch nicht, welche Medikamente synergistische Effekte entfalten, wenn sie in Kombination eingesetzt werden. Ausserdem kennen wir weder das optimale Timing noch die entsprechenden Dosierungen der verschiedenen Therapien“, erklärt Professor Dr. med. Michael Manns, Leiter der Abteilung Gastroenterologie der Medizinischen Hochschule Hannover (MHH) sowie Gründer und Leiter des deutschen Kompetenznetzwerks Hepatitis (Hep-Net).

„Unsere Aufgabe besteht darin, die optimale Kombination zu finden, die es uns ermöglicht, die Virusvermehrung langfristig zu hemmen. Letztendlich geht es darum, die Virussuppression durch das Immunsystem der Patienten aufrechtzuerhalten. Selbst dann, wenn keine Medikamente mehr eingenommen werden“, fügt Manns hinzu. „Aufgrund seiner starken antiviralen Wirkung, seines guten Sicherheitsprofils und seines begrenzten, kontrollierbaren Resistenzprofils ist LDT600 ein viel versprechender Kandidat für diese zukünftigen Kombinationstherapien.“

ENGAGEMENT FÜR DIE FORSCHUNG

Engagierte Forschungs- und Entwicklungsprogramme bei Novartis untersuchen neuartige, sich ergänzende Wirkmechanismen bei Hepatitis B und Hepatitis C. Die interne Forschung wurde durch strategische Partnerschaften mit der in Cambridge, Massachusetts, ansässigen Firma Idenix Pharmaceuticals Inc. sowie der in San Diego, Kalifornien, ansässigen Firma Anadys Pharmaceuticals Inc. verstärkt. Novartis hat sich in den vergangenen Jahren für Biotech-unternehmen mit führenden Forschungsaktivitäten zu einem bevorzugten Partner entwickelt, um innovative Medikamente zu entwickeln und zu vermarkten.

Im Jahr 2003 erwarb Novartis eine Mehrheitsbeteiligung an Idenix sowie eine Lizenz zur gemeinsamen Entwicklung zweier Arzneimittelkandidaten gegen Hepatitis B, die von dem US-Unternehmen entdeckt

worden waren. Neben LDT600 entwickelt Idenix ein Präparat unter dem Namen LDC300 (Valtorcitabin), eine Fixkombination mit LDT600.

Novartis besitzt die Option, weitere Arzneimittelkandidaten von Idenix in Lizenz zu nehmen und mit dem Unternehmen gemeinsam zu entwickeln. Dazu gehört NMC283, ein völlig neuartiges Medikament gegen Hepatitis C, das oral eingenommen wird. Es wird gegenwärtig in Studien der Phase II untersucht und dürfte 2006 die entscheidende Phase III erreichen.

Unabhängig davon gaben Novartis und Anadys 2005 eine Exklusivvereinbarung zur gemeinsamen Entwicklung von ANA975 bekannt. Der Wirkstoff befindet sich in einem frühen Entwicklungsstadium und soll zur Behandlung von Hepatitis C – möglicherweise auch von Hepatitis B – eingesetzt werden. ANA975 besitzt einen einzigartigen Wirkmechanismus und stimuliert die antiviralen Eigenschaften des körpereigenen Immunsystems. In einer frühen klinischen Studie zum Nachweis des Wirkkonzepts („Proof-of-Concept“-Studie) reduzierte ANA975 bei der Mehrheit der behandelten Patienten signifikant die Zahl der Hepatitis-C-Viren im Blut. Mehrere Studien der Phase I mit ANA975 sind bereits abgeschlossen.

Novartis besitzt zudem die Exklusivrechte für die Lizenznahme von ANA380. Dieser Wirkstoff wird gegenwärtig von Anadys und LG Life Sciences für die Behandlung von chronischer Hepatitis B entwickelt.

Der fortgeschrittenste, intern entwickelte Wirkstoff von Novartis ist NIM811, ein neuartiger Cyclophilin-Hemmer. Dieser Wirkstoff trat im vergangenen Jahr in die Entwicklung zur Marktreife ein und soll zur Behandlung von chronischer Hepatitis C eingesetzt werden.

HEPATITIS C

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) schätzt, dass gegenwärtig weltweit 170 Millionen Menschen an einer chronischen Hepatitis-C-Infektion leiden, und jedes Jahr infizieren sich über drei Millionen Menschen

neu. Eine chronische Hepatitis-C-Infektion schreitet über Jahrzehnte langsam fort und verursacht eine Entzündung und zunehmende Schädigung der Leber. Im fortgeschrittenen Stadium kann die Erkrankung zu Leberzirrhose, Leberkrebs, Leberversagen und zum Tod führen. Leberversagen infolge von Hepatitis C ist die Hauptursache für Lebertransplantationen in den USA.

Vor 1992 wurden in Westeuropa und den USA viele Patienten durch kontaminierte Blutprodukte, die bei Operationen oder anderen medizinischen Eingriffen zum Einsatz gekommen waren, infiziert. Obwohl die Infektionsrate gesunken ist, werden HCV-Infektionen die Gesundheitssysteme noch jahrzehntelang stark belasten. Im Jahr 2004 starben in den USA schätzungsweise 8 000 Menschen an den Folgen von Hepatitis C. Diese Zahl dürfte sich bis 2010 verdreifachen.

Hepatitis C wird gegenwärtig standardmässig mit pegyliertem – also mit Polyäthylenglykol konjugiertem – Interferon in Kombination mit Ribavirin behandelt. Diese Kombination wird ein Jahr lang einmal wöchentlich verabreicht. Dennoch ist die Interferontherapie alles andere als optimal. Mehr als die Hälfte der Patienten, die mit dem HCV-Genotyp 1 infiziert sind, sprechen nicht auf die Interferontherapie an. Dieser Genotyp ist die häufigste Form des Virus und verantwortlich für beinahe drei Viertel der chronischen Hepatitis-C-Infektionen in den USA, Europa und Asien.

Nukleosidanaloga der neuen Generation sollen eine wirksame Behandlung dieser Hepatitis-C-Patienten ermöglichen. NMC283 ist ein einmal täglich einzunehmender RNA-Polymerasehemmer, der von Idenix entwickelt wird. Der Wirkstoff zeigte in klinischen Phase-II-Studien in Kombination mit pegyliertem Interferon viel versprechende Ergebnisse.

ANA975, der führende Wirkstoff von Anadys, stimuliert die Aktivität des Toll-Like Rezeptors 7 (TLR7) und ergänzt den Wirkmechanismus von Substanzen, welche die Virusreplikation direkt hemmen – wie beispielsweise Nukleosidanaloga.

Toll-Like-Rezeptoren stellen eine Familie zellulärer Proteine dar, die molekulare Muster von Krankheitserregern erkennen. Diese Rezeptoren werden durch den Kontakt mit Krankheitserregern stimuliert und lösen anschliessend eine Abwehrreaktion des körpereigenen Immunsystems aus. Dadurch wird eine Signalkette in Gang gesetzt, die unter anderem zur Produktion von Zytokinen (Botenstoffen) führt, zu denen auch Interferon alpha gehört. Ein Medikament, das TLR7 stimuliert, dürfte mit einem geringeren Risiko von Virusmutationen und Arzneimittelresistenzen verbunden sein als Nukleosidanaloga, da es nicht direkt den Infektionserreger angreift, sondern indirekt auf die Wirtszelle wirkt.

„Wir brauchen innovative Behandlungsmöglichkeiten und völlig neuartige Medikamente, um das Hepatitis-C-Virus bekämpfen zu können“, erklärt Manns. „Rund 50% der Patienten mit dem HCV-Genotyp 1 können wir heilen – allerdings nur mit erheblichen Nebenwirkungen. Der anderen Hälfte der Patienten können wir noch immer nicht helfen. Hier besteht ein dringender Bedarf an wirksamen Medikamenten.“



APOTHEKE; SAO PAULO, BRASILIEN

SCHNELLE ENTSCHEIDUNGEN: SANDOZ, HEXAL UND EON LABS

Andreas Rummelt kennt das Erfolgsgeheimnis starker Teams: ein gemeinsames Ziel, für das sich alle begeistern und gemeinsam engagieren.

Als Paradebeispiel erzählt der CEO von Sandoz gerne die Geschichte einer Putzfrau bei der amerikanischen Raumfahrtbehörde NASA. Sie erklärte einem Reporter, es sei ihre Aufgabe, den ersten Menschen auf den Mond zu bringen. Genau dieses enthusiastische Arbeitsklima fand Rummelt vor, als Novartis im vergangenen Jahr den grossen deutschen Generikahersteller Hexal AG und dessen US-amerikanische Tochtergesellschaft Eon Labs Inc. übernahm.

„Bei Hexal ist allen Mitarbeitenden klar, dass ein Produkt von Hexal bereits am ersten Tag nach dem Patentablauf des Originalprodukts auf dem Markt sein muss“, sagt Rummelt. „Alle leben und arbeiten nach diesem Grundsatz.“

Die Übernahme von Hexal und Eon Labs für USD 8 Milliarden stärkt die Position von Sandoz als weltweit führendes Generikunternehmen. Die Transaktion zeigt auch die Bedeutung der Generika für Novartis. Denn das Unternehmen hat es sich zur Aufgabe gemacht, Patienten und Ärzte zum richtigen Zeitpunkt und zum richtigen Preis mit der richtigen Therapieoption zu versorgen.

Hauptaugenmerk legt Novartis weiterhin auf innovative, patentgeschützte Medikamente für bislang unerfüllte medizinische Bedürfnisse. Die Generikadivision Sandoz dagegen stellt hochwertige generische Arzneimittel her – als konkurrenzfähige und preiswerte Alternative zu Originalmedikamenten, deren Patentschutz abgelaufen ist. Gleichzeitig entwickelt und vermarktet der Konzern Produkte zur Selbstmedikation (OTC-Produkte), die in Apotheken und an-

deren Geschäften ohne ärztliches Rezept erhältlich sind.

„Die Tatsache, dass wir sowohl Generika als auch innovative Medikamente herstellen, verstärkt unsere Glaubwürdigkeit in Gesprächen mit Regierungen und anderen Kostenträgern“, betont Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis. „Innovative Produkte und Generika sind voneinander abhängig und ergänzen sich gegenseitig: Innovative Medikamente bieten neue oder verbesserte Wirkungen und machen Generika überflüssig. Andererseits droht innovativen Medikamenten ständig die Konkurrenz durch Generika. Diese Konkurrenz ist jedoch ein Ansporn für innovative Unternehmen, laufend in Forschung und Entwicklung zu investieren und ihr Portfolio zu verjüngen. So gesehen sorgen Generika für Innovationen und beschleunigen den medizinischen Fortschritt.“

Das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung und der wachsende Wohlstand in aufstrebenden Volkswirtschaften wie Indien und China kurbeln die Nachfrage nach Medikamenten und anderen medizinischen Dienstleistungen an – und treiben die Gesundheitsausgaben der Kostenträger in die Höhe. „Deshalb werden sich Generika in den Märkten weltweit verstärkt durchsetzen. Sie bieten unserer Meinung nach bedeutende Zukunftschancen“, fügt Vasella hinzu.

Tatsächlich sagen Branchenanalysten für Generikaprojekte in den nächsten fünf Jahren ein durchschnittliches jährliches Nettoumsatzwachstum von zehn Prozent voraus. Generika werden demnach stärker wachsen als patentgeschützte Arzneimittel im selben Zeitraum. Novartis erwartet, dass sich der Nettoumsatz bei Sandoz bis 2010 auf USD 10 Milliarden verdoppeln wird – von einem Pro-forma-Nettoumsatz 2004 von USD 5 Milliarden.

RASCHE INTEGRATION

Die Integration von Hexal und Eon Labs kam zügig voran: Die Fusionsvereinbarung wurde Mitte Februar 2005 bekannt gegeben. Im Anschluss wurden die Prüfungen der Aufsichtsbehörden und der Kauf der ausstehenden Aktien von Eon Labs innerhalb von fünf Monaten abgeschlossen. Sandoz beschäftigt heute mehr als 20 000 Mitarbei-

tende. Das internationale Management-Team am ehemaligen Hauptsitz von Hexal im süddeutschen Holzkirchen umfasst Führungskräfte aller drei Vorgängerunternehmen.

Neben Rummelt gehören die beiden Hexal-Gründer Dr. Andreas Strüngmann und Dr. Thomas Strüngmann der Geschäftsleitung von Sandoz an. Andreas Strüngmann trägt die Verantwortung für die Geschäfte in Europa und Afrika. Thomas Strüngmann leitet die Geschäftsaktivitäten in Deutschland, im Nahen und Mittleren Osten sowie in Nord- und Lateinamerika. Dr. Bernhard Hampl, vormals CEO von Eon Labs, führt die Geschäfte von Sandoz in den USA.

Bei der Auswahl der Länderchefs wurde auf Erfahrungen aus der Fusion der Ciba-Geigy AG mit der Sandoz AG zurückgegriffen, aus der 1996 Novartis hervorgegangen war. Dabei kam das Prinzip „Von jedem das Beste“ zum Einsatz. Zusammen mit den Gebrüdern Strüngmann und Dr. Horst-Uwe Groh, Global Head of Human Resources, besuchte Rummelt die wichtigsten Länder und traf sich persönlich mit den bisherigen Leitern beider Unternehmen.

„Wir haben keine Quotenregelung angewendet“, betont Rummelt. „Für uns war die Leistungsbilanz der einzelnen Kandidaten entscheidend. Auch ihre Strategie für die Integration und den Erfolg des Unternehmens unter den jeweiligen Marktbedingungen war für uns ausschlaggebend. Auf dieser Grundlage haben wir zügig Entscheidungen getroffen. Anschliessend konnten die neuen Länderchefs aus dem kombinierten Mitarbeiterpool von Hexal, Eon Labs und Sandoz ihre Teams aufbauen.“

Rummelt ergriff auch die Gelegenheit, regionale und noch niedriger angesiedelte Hierarchieebenen der ehemaligen Sandoz zu beseitigen. „Wir wollen den Prozess der Entscheidungsfindung beschleunigen. Dazu mussten wir die Hierarchiestufen zwischen dem globalen Topmanagement und den Länderchefs reduzieren“, erklärt er.

Die Integration in Novartis verlangte beachtliche Flexibilität von den Führungskräften und Mitarbeitenden von Hexal, die die unkomplizierte, unternehmerisch geprägte Kultur eines grossen Familienunternehmens gewohnt waren. Konzerne wie Novartis, die an der New Yorker Börse notiert sind, unterliegen den Bestimmungen des Sarbanes-

Oxley Act und haben verbindliche Berichterstattungsprozesse zu befolgen. In diese Bestimmungen müssen sich viele neue Mitarbeitende erst einarbeiten. Auch die Arbeitsbedingungen und die Transparenz, zu denen sich Novartis im Rahmen der Global-Compact-Initiative der Vereinten Nationen verpflichtet, sind für viele ungewohnt. Dies gilt ebenso für die Verpflichtungen gegenüber den mehr als 170 000 Aktionären von Novartis. Zu diesen zählen auch zahlreiche Pensionskassen und institutionelle Investoren, die ihre Verantwortung gegenüber hunderttausenden von Anlegern wahrzunehmen haben.

„Unseren neuen Mitarbeitenden diese besonderen Bedingungen zu vermitteln, ist eine anspruchsvolle Aufgabe“, so Rummelt. Einem grösseren Unternehmen anzugehören, hat andererseits viele Vorteile. Diese reichen von umfassenderen Karrieremöglichkeiten bis zum Austausch von Erfahrungen und bewährten Methoden. Zu den Vorzügen eines grossen Unternehmens gehören nicht zuletzt auch die nötigen finanziellen Ressourcen, um eine weltweit führende Marktposition zu behaupten – insbesondere innerhalb einer Branche, die von Konsolidierung und wachsendem Wettbewerbsdruck geprägt ist.

UMFANGREICHES PORTFOLIO

Die Geschäfte von Sandoz und Hexal ergänzen sich hervorragend. Darin liegt das enorme Potenzial der neuen Sandoz. Mit ihrer Präsenz in über 100 Ländern und ihren globalen Entwicklungs- und Produktionsfunktionen verfügt Sandoz über eine solide Grundstruktur. Das gemeinsame Portfolio umfasst über 600 Wirkstoffe in mehr als 5 000 Formulierungen. Ein Grossteil der Massenerzeugnisse, vor allem Tabletten und Kapseln, wird in Niedrigkostenländern hergestellt. Für ein Generikaunternehmen ist dies entscheidend, um gegenüber den schärfsten Mitbewerbern konkurrenzfähig zu sein.

„Grosskunden möchten heute das gesamte Produktspektrum von einem Anbieter beziehen – nicht nur ein oder zwei Produkte. Um jedoch im Massengeschäft zu überleben – in dem man aktiv sein muss, um das von den Kunden gewünschte Spektrum abzudecken – muss man in Niedrigkostenländern produzieren“, betont Rummelt. Sandoz ist in Indien stark vertreten: Dort beschäftigt das Unternehmen mehr als 1 000 Mitarbeitende

und betreibt vier Produktionsstätten – einschliesslich einer neuen, im Bau befindlichen Produktionsanlage. Zudem bezieht Sandoz einen bedeutenden Anteil von chemischen Zwischenprodukten und anderen Wirkstoffen von indischen Anbietern.

„Gleichzeitig verfolgen wir die Strategie, den Anteil an schwierig herzustellenden Generika in unserem Portfolio zu erhöhen“, erklärt Rummelt. „Auf diesem Gebiet werden Hexal und Eon Labs beachtliche Beiträge liefern.“

Einige wesentliche Eigenschaften sind laut Rummelt für den Erfolg der neuen Organisation entscheidend: Schnelligkeit und Flexibilität, die Ausrichtung auf Kunden und Qualität sowie Vertrauen und gegenseitiger Respekt. Diese Wertvorstellungen sind wesentliche Erfolgskriterien – gerade im Bereich der Generika, wo gegenüber innovativen Arzneimitteln kürzere Produktionszyklen und relativ unberechenbare Produktentwicklungsfristen vorherrschen. Die Wettbewerbsbedingungen können sich tagtäglich ändern – zum Beispiel wenn der Patentschutz eines Originalprodukts abläuft oder infolge eines Gerichtsentscheids. „Wir können es uns nicht erlauben, unsere Strategie sechs Wochen lang zu diskutieren und durch drei Genehmigungsinstanzen zu gehen. Im Grunde genommen müssen wir in Bezug auf neue Entwicklungen immer sofort entscheiden und geeignete Massnahmen treffen“, so Rummelt. „Wir haben stets im Voraus zu planen. Und für den Fall, dass etwas Unerwartetes geschieht, muss Plan B bereitliegen.“

Darüber hinaus variiert der zeitliche Ablauf solcher Entwicklungen meist von Markt zu Markt. „Es gibt gegenwärtig noch keinen globalen Generikamarkt. In den verschiedenen Ländern werden deshalb engagierte und fokussierte Teams gebraucht, die ihre Märkte genau kennen“, unterstreicht Rummelt. „Es ist entscheidend, dass die Organisationen in den Ländern als unternehmerische Einheiten operieren und innerhalb eines festgelegten Rahmens ausreichende Autonomie besitzen.“

SPEZIALPRODUKTE

In den verschiedenen Ländern weltweit herrschen sehr unterschiedliche Marktbedingungen – vor allem im Hinblick auf die Gesetzgebung, den Vertrieb und die Akzeptanz

von Generika. Sandoz nimmt jedoch weltweit eine einheitlich starke Marktposition ein: In Deutschland, das europaweit die höchste Marktdurchdringung mit Generika aufweist, ist Sandoz Marktführer. Im US-Markt liegt Sandoz – gemessen am Nett Jahresumsatz – auf Platz zwei. In den meisten europäischen Märkten wie Frankreich und Spanien, wo sich Generika infolge steigender Akzeptanz zunehmend durchsetzen, gehört Sandoz jeweils zu den drei führenden Unternehmen.

Der US-amerikanische Generikamarkt ist mengenmässig weiter entwickelt als der europäische: 52 Prozent aller ärztlichen Verschreibungen werden in Form von Generika an die Patienten ausgegeben. Es herrscht ein scharfer Wettbewerb – und der Preisdruck bei Standardgenerika ist hoch. Beispielsweise sank der Preis für generisches Glimperid (Typ-2-Diabetes) nach Ablauf des Patents für das Markenprodukt Amaryl® innerhalb weniger Wochen um 95 Prozent. Die schlanke Verkaufsorganisation von Sandoz in den USA ist landesweit auf die wichtigsten Vertriebsstellen ausgerichtet. Damit reagiert Sandoz auf das Recht der Apothekenketten, Generika anstelle von Originalprodukten an die Patienten auszugeben – sofern generische Versionen zur Verfügung stehen.

In Deutschland beschäftigt Hexal einen effizienten und hoch qualifizierten Aussen dienst, der bei Ärzten und Apothekern die Produkte der Dachmarke Hexal anspricht. Einer der Erfolgsfaktoren von Hexal ist die kontinuierliche Erneuerung der Entwicklungspipeline. Zudem umfasst das Portfolio von Hexal eine Vielzahl von einzigartigen Produkten, die hoch rentabel sind. Neben der Marke Hexal stützen die Marken Sandoz und 1 A Pharma die starke Position, die die Division Sandoz in Deutschland aufgebaut hat.

Hexal und Eon Labs weisen eine ausgezeichnete Erfolgsbilanz in der Produktentwicklung vor. Sandoz plant, in den Jahren 2006 und 2007 mehr als 80 neue Produkte einzuführen. Darüber hinaus umfasst die Pipeline über 250 Generika in verschiedenen Entwicklungsphasen. Bei einem Grossteil der geplanten Produkteinführungen handelt es sich um Spezialgenerika – wie injizierbare, inhalative oder Retard-Formulierungen mit verzögerter Wirkstofffreigabe. Diese Spezialprodukte sind schwierig herzustellen und

erzielen höhere Gewinnmargen als Massenprodukte.

KOMPETENZZENTREN

Ein Beispiel dafür ist Fentanyl, ein Wirkstoff zur Schmerztherapie, der mittels eines Pflasters über die Haut (transdermal) verabreicht wird. Bis zum Ablauf des Patents war Fentanyl das umsatzstärkste rezeptpflichtige Medikament in Deutschland. Hexal hatte die Lancierung der Generikaversion über Jahre vorbereitet und in die entsprechenden Technologien und Spezialmethoden investiert. Die Vorbereitungen machten sich bezahlt: Hexal brachte die erste generische Version von transdermalem Fentanyl auf den Markt und gewann gegenüber anderen Anbietern einen Vorsprung von mehreren Monaten.

Die deutschen Produktionsstätten von Hexal werden das Netzwerk der Kompetenzzentren von Sandoz ausgezeichnet ergänzen. Eine Anlage in Holzkirchen ist auf die Technologie transdermaler therapeutischer Systeme spezialisiert, und die Produktionsstätte in Rudolstadt konzentriert sich auf die Produktion von Inhalationssystemen für Atemwegsmedikamente. Das Werk in Dresden verfügt über einen Sicherheitsbereich zur Herstellung von zytotoxischen Krebsmedikamenten. „Im Bereich schwierig herzustellender Generika sind die Kosten nicht der entscheidende Faktor. Es ist deshalb nicht notwendig, die Produktion nach Indien zu verlagern. Wir können uns die besten Spezialisten leisten und diese Produkte in kostenintensiveren Industrieländern entwickeln und produzieren“, erklärt Rummelt.

Eon Labs brachte in den vergangenen Jahren mehr als die Hälfte seiner neuen Produkte als erste Generika auf den US-Markt. Dadurch steigerte das Unternehmen seine Gewinnmargen auf über 30 Prozent des Nettoumsatzes. „Das Portfolio von Eon Labs umfasst zahlreiche Retard-Formulierungen. Diese Formulierungen, die den Wirkstoff im Körper verzögert freisetzen, sind äusserst schwierig herzustellen und konnten in kurzer Zeit bemerkenswerte Marktanteile erobern“, ergänzt Rummelt.

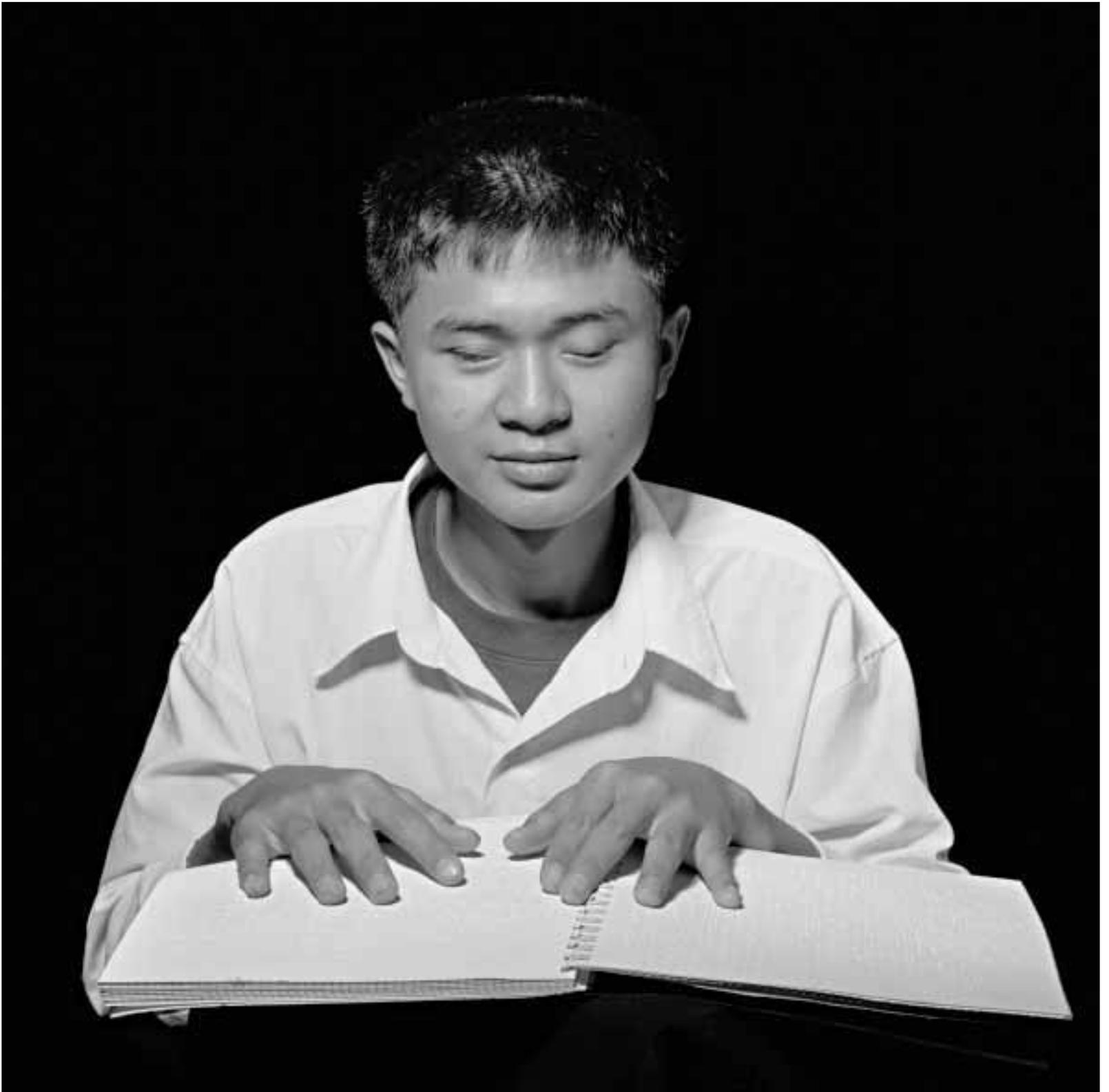
Eon Labs orientierte sich nicht nur an den wenigen „Blockbuster“-Medikamenten mit ablaufendem Patentschutz, sondern entwickelte auch kosteneffiziente Generika-

versionen von Produkten mit mittelmässigen Umsätzen. Dabei profitierte Eon Labs von der schwächeren Konkurrenz durch andere Generikahersteller und eroberte so bedeutende Marktanteile.

An ihrem langjährigen Standort in Kundl, Österreich, ist Sandoz nach wie vor einer der weltweit grössten Produzenten von generischen Antibiotika. Sandoz Canada Inc. – eine weitere Geschäftseinheit von Sandoz – zählt zu den weltweit führenden Herstellern von injizierbaren Formulierungen.

Dank der Kompetenzen im Bereich schwer herstellbarer Generika und der pharmazeutischen Erfahrungen von Novartis befindet sich Sandoz heute in einer Erfolg versprechenden Position, um in einem neuen Generikabereich Pionierarbeit zu leisten: auf dem Gebiet der „Follow-on-Proteine“ oder Biogenerika. Dies sind generische Versionen von gentechnisch hergestellten Medikamenten wie beispielsweise von Wachstumshormonen des Menschen. *Omnitrop* – ein Wachstumshormon des Menschen, das von Sandoz entwickelt und mittels rekombinanter DNA-Technologie hergestellt wurde – wurde vor zwei Jahren in Australien zugelassen und 2005 eingeführt. „Wir verfügen über eine sechzigjährige Erfahrung in der Fermentation sowie in den zugehörigen Aufbereitungsverfahren und sind mit klinischen Studien und der Registrierung neuer Medikamente bestens vertraut. Damit sind wir ausgezeichnet für zukünftiges Wachstum positioniert“, bekräftigt Rummelt.

„In diesem Geschäft gilt es zwei Ziele zu erreichen: als erster in den Markt einzusteigen und als letzter wieder auszusteigen“, betont Rummelt. „Um ein Generikum als erster auf den Markt bringen zu können, ist eine hervorragende Entwicklungsabteilung unverzichtbar. Dazu gehören hoch qualifizierte Mitarbeitende in vielen Funktionen, die sich auf unterschiedliche Technologien konzentrieren und global ausgerichtet sind. Und damit sich ein Generikum am längsten im Markt behaupten kann, bedarf es einer kostengünstigen Beschaffungskette“, ergänzt der Sandoz Chef. „Das hört sich einfach an, ist aber schwer umzusetzen. Wir haben gute Erfolgchancen, wenn wir jeweils die besten Elemente von Sandoz, Hexal und Eon Labs zusammenführen.“



KROUSAR THMEY BLINDENSCHULE; PHNOM PENH, KAMBODSCHA

SPEZIELLE VERABREICHUNGSFORMEN:

ANWENDERFREUNDLICHKEIT UND THERAPIETREUE GEHEN BEI NOVARTIS CONSUMER HEALTH HAND IN HAND

Als im Jahr 2001 in den USA die ersten hauchdünnen Atemfrische-Blättchen auf den Markt kamen, hatten die Wissenschaftler von Novartis Consumer Health eine Idee:

Bequeme und patientenfreundliche Anwendungen sind gerade bei Produkten zur Selbstmedikation entscheidend für die Therapietreue. Deshalb wäre ein stärkehaltiges Blättchen in Briefmarkengrösse, das auf der Zunge zergeht und dabei ein Medikament in exakter Dosierung abgibt, ein kaum zu übertreffender Verkaufsschlager. Es wäre einfach anzuwenden und würde praktisch keinen Abfall verursachen. Ungeachtet der viel versprechenden Aussichten für diese innovative Technologie hatten die Wissenschaftler erhebliche technische Hürden zu überwinden.

Doch sie waren erfolgreich: *Triaminic Thin Strips* wurden zu einem Musterbeispiel für die kreativen Leistungen von Consumer Health. Die Fähigkeit, neue Produkte zügig zu entwickeln, trägt massgeblich zum Wachstum der Division bei. „Dieses Produkt ist ein Paradebeispiel für unsere Voraussicht, unsere Schnelligkeit und unser Engagement – und vor allem für unsere Entschlossenheit, nicht aufzugeben, bevor wir eine Lösung gefunden haben“, betont Larry Allgaier, Leiter der Geschäftseinheit OTC der Division Consumer Health. „Erfolgreiche Innovationen entfalten eine eigene Dynamik“, fügt er hinzu. „Wir wollten Novartis zum ersten Pharmaunternehmen machen, das Medikamente in Form von Wirkstofffilmen anbietet. Und nicht zuletzt wollten wir den Verbrauchern ein Produkt bieten, das zur Verbesserung ihres Wohlbefindens beiträgt.“

Ein Problem bei der Entwicklung der *Thin Strips* als Wirkstoffträger war die relativ begrenzte Wirkstoffmenge auf dem dünnen Film. Nicht alle rezeptfreien Medikamentenklassen eignen sich für diese Darreichungsform, da es in manchen Fällen nicht möglich ist, die erforderlichen Dosierungen in den Film einzubringen. Zudem haben viele Wirkstoffe einen unangenehmen, bitteren Geschmack. Eine wirksame Geschmacksmaskierung war deshalb eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg der Produkte.

Die Produkte möglichst schnell auf den Markt zu bringen, war mindestens ebenso wichtig für den Erfolg des „*Thin Strips*“-Projekts. Für das umfassende Know-how musste die Geschäftseinheit OTC allerdings mehrere Zulieferer beauftragen.

Ein potenzieller Zulieferer musste mit den Herstellungsrichtlinien der Pharmabranche vertraut sein und über die Infrastruktur für eine aggressive Produkteinführung verfügen. Zu den Anforderungen gehörten zudem akzeptable Kosten und ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Prioritäten, um in diesem kommerziellen Wettlauf gewinnen zu können. „Obwohl wir praktisch auf der ganzen Welt nach einem geeigneten Partner gesucht hatten, konnten wir niemanden finden, der gleichzeitig all unsere Anforderungen erfüllte“, erinnert sich Allgaier.

So blieb dem Projektteam nichts anderes übrig, als die Glieder der Beschaffungskette einzeln zusammenzusuchen. Im Herbst 2003 kamen erstmals alle wichtigen Zulieferer zu einer entscheidenden Sitzung zusammen. „Uns war klar, dass wir nur erfolgreich sein konnten, wenn alle unsere Zulieferer ein grosses Team bilden würden“, erzählt Allgaier. „Wir waren auf ihren gemeinsamen Einsatz angewiesen. Es war entscheidend, dass sie sich selbstständig untereinander austauschten, um Probleme zügig zu lösen und das Produkt planmässig einzuführen.“

Die Ad-hoc-Gruppe verfolgte einen ambitionierten Zeitplan bis zum Höhepunkt des Projekts im Juli 2004: der Markteinführung von *Triaminic Thin Strips*, einem Medikament gegen Husten und Erkältungsbeschwerden bei Kindern. Dank dieser Neueinführung gewann die Marke *Triaminic* neuen Schwung. Im Jahr 2005 stieg der

Nettoumsatz des Produkts gegenüber dem Vorjahr um 35 Prozent. Gleichzeitig lag der Marktanteil seit 1999 erstmals wieder über 20 Prozent. *Triaminic* löste damit Tylenol® als führende Marke dieser Kategorie ab.

Mit *Theraflu Thin Strips* führte Novartis Consumer Health im Jahr 2004 auch ein Hustenmedikament für Erwachsene ein. Im vergangenen Jahr wurde *Triaminic Thin Strips* in der Geschmacksrichtung „Kirsche“ lanciert – zusätzlich zu dem bisherigen Traubengeschmack. Gleichzeitig wurden die Aktivitäten der Produktentwicklung fortgeführt, sodass in Zukunft einige neue Produkte aus der Reihe *Thin Strips* von Novartis Consumer Health zu erwarten sind.

Die Entwicklung von *Thin Strips* ist nur ein Beispiel für die erfolgreiche Entwicklung einer neuartigen Verabreichungsform bei Novartis Consumer Health. Die Geschäftseinheit Medical Nutrition nutzte wichtige Marktforschungsergebnisse über spezielle Vorlieben der Verbraucher in Japan, um das Produkt Isocal Arginaid in diesem wichtigen neuen Markt erfolgreich einzuführen. Dabei handelt es sich um ein Getränk mit speziellen Nährstoffen, die die Wundheilung fördern.

Die Geschäftseinheit Animal Health veränderte die Form, die Textur und den Geschmack eines Medikaments für Katzen, das deren Leben verlängern kann und bislang nur in der herkömmlichen Pillenform erhältlich war. Seitdem entspricht das Produkt dem Geschmack dieser „heiklen Kunden“ besser. Ihre Besitzer müssen nicht länger verzweifelt nach neuen Tricks suchen, um den Patienten die Medizin zu verabreichen.

EIN HÄUFIGES UND KOSTENINTENSIVES GESUNDHEITSRISIKO

Die wachsende Zahl älterer Menschen in Altenheimen oder anderen Pflegeinstitutionen auf der ganzen Welt leidet zunehmend unter Geschwüren, die durch Druck entstehen. Diese Erkrankung belastet nicht nur die betroffenen Patienten, sondern verursacht auch erhebliche Kosten für die Gesundheitssysteme. Druckgeschwüre – auch „Wundliegen“ oder „Dekubitus“ genannt – treten hauptsächlich bei Menschen auf, die längere Zeit bettlägerig sind. Wenn Patienten ihre Liegeposition nicht mehr ohne fremde Hilfe

verändern können, führt der dauerhafte Druck auf Haut und Muskeln zu einer Mangel-durchblutung der winzigen Blutgefässe, welche die Haut mit Nährstoffen und Sauerstoff versorgen.

Es gibt jedoch geeignete Massnahmen, um Druckgeschwüren vorzubeugen und diese zu behandeln. Dazu gehört eine ausgewogene Ernährung. Denn eine mangelhafte Ernährung ist ein bedeutender Risikofaktor für die Entstehung und Verschlechterung von Wunden wie druck- und diabetesbedingten Fussgeschwüren. Dies geht aus den Leitlinien von Regierungs- und Fachorganisationen hervor – beispielsweise der US-amerikanischen Agency for Health Care Policy and Research und des European Pressure Ulcer Advisory Panel.

Durch eine mangelhafte Ernährung wird das Körpergewebe anfälliger für dauerhaften Druck. Damit steigt das Risiko, sich wund zu liegen oder ein Fussgeschwür zu entwickeln. Überdies heilen solche Wunden langsamer. Da Menschen mit zunehmendem Alter häufig ihren Appetit verlieren und weniger Nahrung zu sich nehmen, besteht bei älteren Menschen und Patienten in der Langzeitpflege oft die Gefahr einer Mangelernährung. Eine angemessene medizinische Ernährung beziehungsweise eine ausgewogene Zusammensetzung mit ausreichend Kalorien, Proteinen, Flüssigkeit und wichtigen Nährstoffen ist eine kostengünstige Vorsichtsmassnahme, um Druckgeschwüre zu verhindern oder den Heilungsprozess deutlich zu beschleunigen.

Seit Jahren versorgt Novartis Medical Nutrition Patienten und Ärzte mit *Resource Arginaid Extra*. Dieses Produkt enthält eine spezielle Nährstoffzusammensetzung und ist einfach und bequem zu verabreichen. Diese Nährstoffe reichen von Mineralien wie Zink über Vitamin C und E bis zur Aminosäure Arginin. Dabei handelt es sich um ein Molekül, das auf zellulärer Ebene die Wundheilung fördert.

Im Jahr 2005 führte unsere Geschäftseinheit Medical Nutrition das Produkt unter dem Markennamen *Isocal Arginaid* in Japan ein. Dort ist es das erste Produkt auf dem Markt, das speziell auf die Wundpflege zugeschnitten ist und oral eingenommen werden kann. Novartis Medical Nutrition liess die Marktforschungsergebnisse aus Japan in die Entwicklung von *Isocal Arginaid* einfließen,

um das Produkt an die Ernährungs- und Geschmacksgewohnheiten der Japaner anzupassen. Darauf beruht der Erfolg dieser Markteinführung.

Im Vergleich zur Bevölkerung westlicher Länder ernähren sich Japaner traditions-gemäss fettärmer. Zugleich ist ihre Ernährung reicher an Proteinen, Zink und bestimmten anderen Mikronährstoffen. „Dementsprechend haben wir die wichtigsten Bestandteile von *Isocal Arginaid* an das Ernährungsprofil und die Essgewohnheiten der japanischen Verbraucher angepasst“, erklärt Michel Gardet, Head of Medical Nutrition.

In Japan ist *Isocal Arginaid* wie auch im Westen in den Geschmackrichtungen „Himbeer“ und „Orange“ erhältlich. Allerdings wurde die Geschmacksintensität entsprechend den lokalen Vorlieben abgemildert. Novartis Medical Nutrition bereitet derzeit die Einführung der Geschmacksrichtungen „grüner Apfel“ und „Traube“ vor, die bei älteren Japanern beliebt sind.

Die Aromen wurden so gewählt, dass sie gut zu den Nahrungsmitteln passen, die gewöhnlich zum Frühstück oder als Hauptmahlzeit verzehrt werden. *Isocal Arginaid* wird auch in Japan in den üblichen Tetra-Brik-Verpackungen vertrieben, die mit einem Volumen von 125 Millilitern aber nur etwa halb so gross sind wie die Standard-US-Packung.

Die Strategie, regional unterschiedliche Vorlieben der Verbraucher zu berücksichtigen, scheint sich auszuzahlen – insbesondere in Bezug auf die Therapietreue. Beinahe 90 Prozent der Patienten, denen *Arginaid* zu Ihren Mahlzeiten angeboten wurde, nahmen das Produkt an und tranken ihre Portion vollständig aus. Das ergaben Pilotstudien in japanischen Krankenhäusern und Altenheimen.

DIE CATNIP-PILLE

Fortekor, ist eines der ersten tiermedizinischen Produkte, das sowohl Katzen wie auch ihren Besitzern zugute kommt. Das Produkt von Novartis Animal Health wird zur Behandlung chronischer Niereninsuffizienz bei Katzen eingesetzt und muss den Tieren täglich verabreicht werden. *Fortekor* ist in Form ovaler Pillen erhältlich. Diese ungewöhnliche Form berücksichtigt fundamentale Erkenntnisse über das Verhalten der Tiere.

Grundsätzlich verstehen Tiere nicht, dass ein Arzneimittel gut für sie ist. Bei Katzen ist die Verabreichung von Medikamenten besonders schwierig. Katzen sind von Natur aus vorsichtig und tendieren dazu, auf Pillen herumzukauen anstatt sie zu schlucken. Dadurch geht meist ein Teil der vorgesehenen Medikamentendosis verloren.

Um die richtige Dosierung zu gewährleisten, müssen die Besitzer ihren Tieren die Arzneimittel oft unter Zwang verabreichen. Viele Haustierbesitzer lehnen dies jedoch ab, da sie das Vertrauensverhältnis zu ihrem Tier nicht gefährden wollen. Besonders problematisch ist die Situation bei Medikamenten wie *Fortekor*, die bei chronischen Erkrankungen jeden Tag verabreicht werden müssen.

Die Wissenschaftler von Novartis fanden eine Lösung, die auf Raffinesse und nicht auf Zwang setzt. Sie führten umfangreiche Tests mit verschiedenen Tablettenformen durch und fanden heraus, dass Katzen weiche ovale Pillen leichter schlucken können. Denn ovale Pillen sind an ihrer breitesten Stelle immer noch schmaler als runde Pillen. Nachdem die Wissenschaftler auch noch die Textur der Tabletten verändert und einen Geschmacksstoff zugegeben hatten, war *Fortekor* bei Katzen fast so beliebt wie Catnip oder Katzenminze.

In Heimtests mit hunderten von Katzen und ihren Besitzern nahmen beinahe 90 Prozent der Tiere die ovalen, geschmacklich verbesserten Tabletten freiwillig an. Dagegen akzeptierten nur rund 50 Prozent der Katzen die runden Pillen von *Fortekor*.

Besonders bei Arzneimitteln für Tiere tragen Form, Textur und Geschmack entscheidend zur richtigen Dosierung und zum Erfolg der Behandlung bei. Und für die Besitzer ist es eine grosse Erleichterung, wenn ein Medikament leicht zu verabreichen ist und die Beziehung zu ihrem Tier zusätzlich noch gestärkt wird. Der Erfolg des neuen *Fortekor* war für Novartis Animal Health ein Ansporn, dieses Prinzip auch auf andere Produkte anzuwenden. Inzwischen hat die Geschäftseinheit auch für verschiedene andere Medikamente entsprechende Formulierungen entwickelt und eingeführt.



LINKS OBEN: VETERINÄRKLINIK LES SABLONS; PLAISIR, FRANKREICH; RECHTS OBEN: AUGENUNTERSUCHUNG; PEKING, CHINA; LINKS UNTEN: VATER MIT NEUGEBORENEM SOHN; KLINIK SAINT JEAN DE LANGUEDOC; TOULOUSE, FRANKREICH; RECHTS UNTEN: MÄDCHEN MIT KATZE; SUN CHILDREN'S VILLAGE; PEKING, CHINA

CORPORATE CITIZENSHIP

Corporate Citizenship beginnt für uns mit dem Erfolg unseres Kerngeschäfts.

Je erfolgreicher wir dabei sind, neue Medikamente zu entdecken, zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten, umso grösser ist der Nutzen für unsere Mitarbeitenden, Aktionäre, Patienten, Ärzte, Pflegefachleute und Nachbarn auf der ganzen Welt wie auch für unsere anderen wichtigen Ansprechpartner.

Mit unserem vielfältigen und umfangreichen Medikamentenportfolio können wir Patienten, Ärzten und Kostenträgern zur richtigen Zeit und zum richtigen Preis die richtigen Behandlungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen: Unser Portfolio reicht von innovativen patentgeschützten Medikamenten, die auf bisher unerfüllte medizinische Bedürfnisse ausgerichtet sind, über rezeptfreie Produkte zur Selbstmedikation bis hin zu Generika. Diese können als kostengünstige Alternative eingesetzt werden, sobald der Patentschutz eines Originalmedikaments abgelaufen ist. Die Fähigkeit, ein umfangreiches Sortiment anzubieten, gewinnt für pharmazeutische Unternehmen an Bedeutung. Denn das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung und der wachsende Wohlstand kurbeln die Nachfrage nach Medikamenten und anderen medizinischen Dienstleistungen an.

Angesichts unserer guten finanziellen Ergebnisse versuchen wir dort zu helfen, wo ein unmittelbarer Bedarf an medizinischen Produkten, finanzieller Hilfe und sonstigen Unterstützungsmassnahmen besteht. So konnten wir im vergangenen Jahr Beiträge in Höhe von USD 696 Millionen leisten. Mit gezielten Projekten, die bedürftigen Patienten den Zugang zu medizinischer Behandlung ermöglichen, erreichte unser Unternehmen im Jahr 2005 nahezu 6,5 Millionen Patienten auf der ganzen Welt.

AKTIVES ENGAGEMENT

Novartis pflegt eine langjährige Tradition aktiven gesellschaftlichen Engagements. Unsere Corporate-Citizenship-Grundsätze geben den Rahmen für dieses Engagement vor.

Wir verpflichten uns, die Anliegen unserer Ansprechpartner und der Öffentlichkeit zu berücksichtigen – sowohl in unserem gesellschaftlichen Verhalten wie auch in den Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit auf Gesundheit, Sicherheit und Umwelt.

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

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

Unsere Geschäftsstrategie und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sind untrennbar miteinander verbunden. Bestes Beispiel dafür ist unsere Verpflichtung zum Global Compact der Vereinten Nationen. Diese Initiative fordert Unternehmen dazu auf, zentrale Grundwerte zu unterstützen und umzusetzen. Dabei geht es um Themen wie Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung.

In Anerkennung der Vorreiterrolle, die Novartis bei der Entwicklung der Global Compact-Initiative spielte, ernannte UNO-Generalsekretär Kofi Annan Professor Klaus M. Leisinger, den Präsidenten der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung, im Jahr 2005 zum Spezialberater für den Global Compact. Leisinger wird weltweit als Botschafter für den Global Compact tätig sein und sich für wichtige Themen dieser Initiative einsetzen.

Eine weitere Anerkennung für unser Engagement im Rahmen des Global Compact erhielten wir vom DNWE, dem Deutschen

Netzwerk Wirtschaftsethik, das Novartis mit dem Preis für Unternehmensethik 2006 auszeichnete.

MESSBARE FORTSCHRITTE UND WIRKUNGEN UNSERES ENGAGEMENTS

Novartis will als innovatives und vertrauenswürdigen Unternehmen anerkannt sein. Deshalb fördert Novartis eine Unternehmenskultur, die auf dem ethischen und gesetzeskonformen Verhalten aller Mitarbeitenden beruht. Unsere Mitarbeitenden haben grundsätzlich die Gesetze und Vorschriften zu befolgen, die für unsere Niederlassungen in über 140 Ländern der Welt gelten. Zudem sind sie den Werten und Grundsätzen unseres Verhaltenskodex und unseren Corporate-Citizenship-Grundsätzen verpflichtet.

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

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

Jedes Jahr informieren wir über unsere Fortschritte in den wichtigsten Bereichen und setzen Ziele für das kommende Jahr. Die Berichterstattung über Corporate-Citizenship-Aktivitäten umfasst regelmässige Mitarbeiterumfragen und die Kontakte mit unseren Lieferanten.

(Eine Zusammenfassung der Ergebnisse im Bereich Corporate Citizenship im Jahr 2005 und der Ziele für 2006 finden Sie in der Tabelle auf den Seiten 52-53.)

WICHTIGE KENNZAHLEN

Kennzahl ¹	2005	2004	2003	2002	2001
Wirtschaftliche Kennzahlen					
Nettoumsatz in Mrd. USD	32,2	28,2	24,9	20,9	18,8
Reingewinn in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	6,1 (19)	5,6 (20)	4,9 (20)	4,7 (23)	3,8 (20)
Forschung und Entwicklung in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	4,8 (15)	4,1 (14)	3,7 (15)	2,8 (14)	2,5 (13)
Materialeinkäufe und Dienstleistungen ² in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	15,7 (49)	13,0 (46)	11,0 (44)	9,1 (44)	8,6 (46)
Nettowertschöpfung (NWS) in Mrd. USD (% des Nettoumsatzes)	15,7 (49)	14,9 (53)	13,7 (55)	12,5 (60)	11,0 (58)
– davon an Mitarbeitende, in Mrd. USD (% der NWS)	7,9 (51)	7,0 (47)	6,3 (45)	5,1 (41)	4,4 (40)
– für zukünftiges Wachstum zurückbehalten, in Mrd. USD (% der NWS)	4,1 (26)	4,3 (29)	4,3 (31)	3,3 (26)	2,9 (27)
– davon an Behörden, in Mrd. USD (% der NWS)	1,3 (8)	1,3 (9)	1,2 (9)	1,1 (9)	1,0 (9)
– davon an Finanzinstitutionen, in Mrd. USD (% der NWS)	0,3 (2)	0,3 (2)	0,2 (2)	1,6 (13)	1,3 (12)
– davon an Aktionäre/Dividenden, in Mrd. USD (% der NWS)	2,1 (13)	2,0 (13)	1,7 (13)	1,4 (11)	1,3 (12)
Kennzahlen zum gesellschaftlichen Engagement					
Anzahl der Mitarbeitenden (Kopfzahl)	90 924	81 392	78 541	72 877	71 116
Austritte, Kündigungen, Eintritte (% der Mitarbeiterzahl)	8, 4, 16	7, 3, 15	-	-	10, 5, 19
Anzahl der Mitarbeitenden, die eine Schulung zum Verhaltenskodex erhalten haben (E-Learning-Kurse) ³	33 000	-	-	-	-
Zahl der gemeldeten Fälle von Fehlverhalten	442⁴	410 ⁵	-	-	-
Fälle von nachgewiesenem Fehlverhalten	142⁴	204 ⁵	-	-	-
Entlassungen/Austritte	78⁴	107 ⁵	-	-	-
Zugang zu medizinischer Versorgung ⁶ : Wert in Mio. USD	696	570	371	255	-
Zugang zu medizinischer Versorgung ⁶ : erreichte Patienten in Mio.	6,5	4,25	2,76	-	-
Anzahl informierter Zulieferer (Umsatz > USD 10 000)	39 000	30 000	-	-	-
Anzahl Zulieferer, die sich zur Einhaltung der wichtigsten Normen bereit erklärt haben (Selbstverpflichtung)	5 500	4 600	-	-	-
Anzahl überprüfter Zulieferer (inkl. Arbeitsbedingungen)	55	5	-	-	-
Kennzahlen zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt⁷					
Unfallrate [Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,44	0,48	0,70	0,71	0,72
Ressourcenverbrauch					
Wasser [Mio. m ³]	90,5	86,4	93,0	90,3	89,8
Energie [Mio. GJ]	16,9	16,3	16,0	15,7	15,0
Emissionen					
CO ₂ /Treibhausgase, Scope 1: Feuerungen und Prozesse [1 000 t]	444	447	476	473	457
Abluftemissionen: halogenierte und nichthalogenierte flüchtige Kohlenwasserstoffe [t]	1 346	1 317	1 676	1 741	1 869
Gesamte betriebliche Abfälle [1 000 t]	272	231	221	225	261

¹ Leistungsindikatoren durch: Finance, Human Resources, Ethics Compliance, Procurement, GSU² Element indirekter wirtschaftlicher Beiträge³ Andere obligatorische Kurse (Beispiele): Corporate Citizenship, Interessenkonflikte, Wettbewerbsrecht, Insider Training⁴ Von April bis Dezember 2005⁵ Von Oktober 2003 bis September 2004⁶ Siehe Tabelle Seite 60⁷ Einzelheiten siehe: www.novartis.com/hse

HÖHEPUNKTE DES JAHRES 2005

Mit der Selbstverpflichtung von Novartis zum Global Compact der UNO im Jahr 2000 wurde eine Reihe von Initiativen ins Leben gerufen, um die Vision und die wichtigsten Werte des Global Compact im Tagesgeschäft des Unternehmens umzusetzen. Das Corporate Citizenship Steering Committee führte umfangreiche interne Beratungen mit Führungskräften auf oberster Konzernebene wie auch mit einflussreichen externen Interessengruppen durch. Es ermittelte die wichtigsten Themen und Probleme, die die Corporate-Citizenship-Grundsätze betreffen könnten.

Viele dieser Themen – von gerechten Arbeitsbedingungen und Menschenrechten über den Umgang mit Bestechungen, Geschenken und Unterhaltungsangeboten bis hin zu Beziehungen zu Lieferanten – wurden in den Corporate-Citizenship-Grundsätzen aufgegriffen. Im Jahr 2005 wurde insbesondere die Umsetzung der Richtlinien durch Drittfirmen und des Standards für existenzsichernde Löhne (Living Wage) vorangetrieben.

Novartis überprüfte im Jahr 2005 die Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltaktivitäten sowie die Arbeitspraktiken von über 30 000 Zulieferern, die mit Novartis einen Jahresumsatz von mehr als USD 10 000 erwirtschaften. Wir werden diese Zulieferer auch auffordern, vergleichbare soziale und ökologische Werte zu respektieren wie Novartis selbst. Im Anschluss an die ersten Überprüfungen wurden im vergangenen Jahr bei 55 unabhängigen Zulieferern vor Ort Pilotrevisionen durchgeführt. Ähnliche Pilotrevisionen vor Ort sind bis 2010 für über 400 weitere Zulieferer geplant, um die Einhaltung der Konzernrichtlinie über das Management von Drittfirmen sicherzustellen. Novartis legte weltweit Grundsätze für korrekte Werbepraktiken fest. Diese Marketingkodizes werden in allen Divisionen von Novartis umgesetzt.

In den vergangenen Jahren hat Novartis die Schulungsprogramme für Mitarbeitende intensiviert und 2005 zusätzliche Fortschritte erzielt. Novartis bietet E-Learning-Programme zur Umsetzung ethischer Richtlinien in 14 Sprachen an und setzt damit unter den global operierenden Unternehmen neue Massstäbe.

Kurse über den Verhaltenskodex, über Grundsätze zu Corporate Citizenship und zu Interessenkonflikten sind für alle Mitarbei-

tenden weltweit obligatorisch. Daneben sind für Mitarbeitende in bestimmten Funktionen zusätzliche Schulungen in Bereichen wie Wettbewerbsrecht und Insiderhandel verpflichtend. Für bestimmte Aufgaben werden in diesem Jahr Kurse zu Themen wie Menschenrechte und Verkauf/Marketing verpflichtend eingeführt.

Im Jahr 2005 etablierte Novartis in allen Niederlassungen weltweit die Zahlung existenzsichernder Löhne. Der Grundsatz, angemessene Löhne zu zahlen, welche die Grundbedürfnisse übersteigen (oder zumindest decken), ist in unserer Corporate-Citizenship-Richtlinie für gerechte Arbeitsbedingungen festgehalten. Sie wurde im Jahr 2002 von der Geschäftsleitung in Kraft gesetzt. Novartis zählt zu den ersten international operierenden Unternehmen, die eine entsprechende Verpflichtung eingegangen (weitere Einzelheiten siehe Seite 64) sind.

TIERSCHUTZ

Im vergangenen Jahr erliess die Geschäftsleitung eine global gültige Tierschutzrichtlinie (Animal Welfare Policy) und ernannte Professor Paul Herrling, Head of Corporate Research, zum Animal Welfare Officer (AWO) des Unternehmens.

Im Rahmen dieser Ernennung wurden die Bestrebungen mehrerer interner Instanzen zusammengefasst, die zuvor innerhalb des Konzerns den Tierschutz überwacht hatten. Alle Divisionen ernannten Animal Welfare Officers, die heute die Umsetzung der Grundsätze in den Unternehmenslabors weltweit überwachen. Sie kontrollieren die Umsetzung der Grundsätze auch bei unabhängigen Partnern, die Tierversuche im Auftrag von Novartis durchführen.

Die Umsetzung der Tierschutzrichtlinien unterliegt nach wie vor der Verantwortung der Linienmanager weltweit. Diese haben dem Animal Welfare Officer einen jährlichen Bericht zu erstatten.

Novartis richtet sich bei ihren Aktivitäten nach allen für sie geltenden Gesetzen und Vorschriften in Bezug auf Tierschutz und Tierversuche. Im Jahr 2006 wird Novartis weltweit die aktualisierten Tierschutzrichtlinien für Untersuchungen einführen, die von Novartis oder unabhängigen Partnern durchgeführt werden. In Ländern mit unzureichenden Tierschutzgesetzen sollen diese Grund-

sätze sicherstellen, dass Minimalstandards eingehalten werden.

Aus wissenschaftlichen und ethischen Gründen sind Tierversuche für die Erforschung und Entwicklung neuer Medikamente unverzichtbar. Solche Versuche sind gesetzlich vorgeschrieben und sinnvoll, da sich mit ihnen Sicherheit und Wirksamkeit neuer Medikamente ermitteln lassen, bevor sie Menschen kontrolliert verabreicht werden.

Novartis verpflichtet sich grundsätzlich, die geltenden wissenschaftlichen, aufsichtsrechtlichen und ethischen Vorschriften zu befolgen. Zudem betraut Novartis nur qualifizierte Fachkräfte mit der Durchführung der Untersuchungen. Sie müssen wissenschaftlich sowie in der Pflege und im Umgang mit Tieren ausgebildet und mit den untersuchten Tierarten vertraut sein. Novartis hat sich zudem verpflichtet, nur Tiere einzusetzen, die eigens für Forschungszwecke gezüchtet wurden – sei es von Novartis selbst oder von zertifizierten Züchtern.



KROUSAR THMEY ZENTRUM FÜR VERLASSENE KINDER; PHNOM PENH, KAMBODSCHA

ERGEBNISSE DER CORPORATE-CITIZENSHIP-PROJEKTE 2005 UND UNSERE ZIELE FÜR 2006

	Ziele 2005	Ergebnisse 2005	Ziele 2006
UN Global Compact	Aktive Beteiligung an der Umsetzung der Global-Compact-Initiativen zu Governance und Menschenrechten	Bedeutende Fortschritte beim Zugang zu Medikamenten, der Überprüfung von Drittfirmen und der Einführung von Mindestlöhnen	Veröffentlichung einer Fallstudie über die Einführung der Richtlinie für Drittfirmen
Korrektes Geschäftsgebaren	Flächendeckende Einführung der Marketingrichtlinien bei Consumer Health; weitere Schulung des Aussendienstes mittels E-Learning-Modulen; Schliessung von Ausbildungslücken	Richtlinien über Werbepraktiken in allen Divisionen implementiert; E-Learning-Module für die Division Pharmaceuticals erstellt	Entwicklung neuer E-Training-Module bei den Divisionen Sandoz und Consumer Health; Schulung von über 90 Prozent aller Mitarbeitenden im Marketing/Verkauf; Harmonisierung von Details der Richtlinien über Werbepraktiken auf Länderebene
Überprüfung von Drittfirmen	Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen Prozesses zur Klassifizierung von Drittfirmen und Überwachung der Einhaltung der Corporate-Citizenship-Richtlinien von Novartis; Ausweitung der Kontrollbesuche bei Zulieferern; Entwicklung eines Programms zur Durchsetzung von Verbesserungen bei Zulieferern	Informationen über Aktivitäten im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) sowie Arbeitspraktiken von 39 000 Zulieferern überprüft, die mit Novartis jährlich mehr als USD 10 000 umsetzen. Rund 500 dieser Zulieferer wurden für weitere Überprüfungen vor Ort ausgewählt, die bis 2010 abgeschlossen sein sollen	Abschluss der Überprüfung von 25 Prozent der Zulieferer, die für eine Überprüfung der GSU-Aktivitäten und der Arbeitspraktiken vor Ort ausgewählt wurden; Erstellen von Verbesserungsprogrammen für überprüfte Zulieferer
Arbeitsbedingungen	Schliessen von Lohnlücken; Erhöhung des Frauenanteils auf Managementstufe; Entwicklung von Indikatoren für Schulungsbedarf und -intensität	Im Rahmen der weltweiten Überprüfung wurden 93 Mitarbeitende mit nicht existenzsicherndem Gehalt identifiziert. Es wurde kein Indikator für die Anzahl der Ausbildungstage im Konzern entwickelt	Erhöhung des Gehalts der 93 Mitarbeitenden auf existenzsicherndes Niveau; Erarbeiten einer Richtlinie über die Zahlung existenzsichernder Löhne an Mitarbeitende von Drittfirmen an Standorten von Novartis; Einführung einer konzernweiten Diversity-Initiative und eines externen Diversity Advisory Council
Produktsicherheit	Einführung von Product Stewardship Boards und entsprechender Prozesse zur systematischen Verwaltung	Product Stewardship Boards in allen Divisionen eingeführt, mit regelmässiger Berichterstattung an das obere Management	Abstimmung der Product Stewardship Boards auf den allgemeinen Risikomanagementprozess des Konzerns
Bio-Ethik	Publikation von Positionspapieren und Erweiterung des Dialogs mit Stakeholdern	Einige aktualisierte Positionen genehmigt, Publikation jedoch verzögert	Publikation von Positionspapieren auf der Homepage von Novartis
Wahrung der Menschenrechte	Präsentation im Rahmen einer Global-Compact-Konferenz der UNO in Schanghai; Verankerung des Themas Menschenrechte im E-Learning	Präsentation von Novartis an der Global-Compact-Konferenz der UNO in Schanghai; Aspekte der Richtlinie über Menschenrechte wurden in E-Learning-Kurse zum Thema Corporate Citizenship integriert	Entwicklung und Einführung eines speziellen E-Learning-Moduls zur Richtlinie über Menschenrechte
Management/Regelwerk	Festlegen eines Leitthemas durch jede operative Einheit, wie Corporate Citizenship weiterentwickelt werden soll, und Angehen von wichtigen Herausforderungen	Teilerfolg bei der Integration von Corporate Citizenship in die Kerngeschäfte (z.B. „Start Healthy, Stay Healthy“ von Gerber; NIBR: Fokus auf Portfolio von Nischenkrankheiten)	Einführung eines externen Corporate Citizenship Advisory Council; Festlegung von wichtigen Kennzahlen für vorrangige Corporate-Citizenship-Ziele; Entwicklung einer weltweit gültigen Unternehmensrichtlinie zum Datenschutz

	Ziele 2005	Ergebnisse 2005	Ziele 2006
Beteiligung der Mitarbeitenden	Integration der Corporate-Citizenship-Themen und des Verhaltenskodex in die Orientierungstage für über 90 Prozent der neuen Mitarbeitenden; Mitarbeiterumfrage zu Corporate Citizenship und Verhaltenskodex; Unterstützung des lokalen Managements im Umgang mit Angestelltenvertretungen/Gewerkschaften	Bei 86 Prozent der Organisationen von Novartis bilden Schulungen zum Verhaltenskodex Teil des Einarbeitungsprogramms für neue Mitarbeitende; bei 87 Prozent der Organisationen gilt dies ebenso für Corporate-Citizenship-Schulungen; Mitarbeiterumfrage auf 2006 verschoben	Weltweite Mitarbeiterumfrage über Corporate Citizenship und Verhaltenskodex; Verbesserung des Dialogs zwischen Management und Mitarbeitervertretungen in Europa
Verhaltenskodex	Angebot in zehn Sprachen; Workshops für Mitarbeitende ohne E-Mail-Anschluss; Entwicklung von Kursen über Interessenkonflikte und finanzielle Integrität; Lancierung von Auffrischungskursen	Entwicklung von neun Kursen über verschiedene Aspekte des Verhaltenskodex; in 14 Sprachen übersetzt; Unterlagen für drei Workshops entwickelt; Auffrischungsprogramm in den USA initiiert	Entwicklung von acht neuen Kursen über zusätzliche Aspekte des Verhaltenskodex
Einbezug von Stakeholdern	Veröffentlichung der Strategie zur Zusammenarbeit mit Stakeholdern; Durchführung eines weltweiten Stakeholder-Forums im Herbst 2005	„Health Equality Europe“ ins Leben gerufen – Forum für medizinische Fachkreise, die Patientengruppen, Fachorganisationen, Hochschulen und andere Interessengruppen vertreten	Drei Tagungen von „Health Equality Europe“; Ausweitung der Programme mit Patientenvertretern und anderen wichtigen Interessengruppen
Finanzgemeinde	Führende Position von Novartis in den Ratings der auf Nachhaltigkeit spezialisierten SRI-Analysten (Socially Responsible Investment, SRI)	Novartis erneut in die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) aufgenommen, jedoch nicht in den FTSE4Good	Leistungsvergleiche (Benchmarking) und Transparenz von Informationen für SRI-Anlegergemeinde verbessern
Beziehungen zu Regierungsstellen/Lobbying		Lobbying-Ausgaben 2005 unverändert bei USD 23 Millionen (grösstenteils Gebühren an Schweizer und US-Pharmaverbände); Lobbying-Ausgaben zum ersten Mal im Format der Global Reporting Initiative (GRI) offen gelegt	Publikation von Positionspapieren über Themen des Gesundheitswesens zur Erhöhung der Transparenz
Transparente Berichterstattung	Veröffentlichung der Informationen zu 2004 im GRI-Format im Internet Anfang 2005; Empfehlungen von PwC: interne CC-Berichterstattung; Koordination auf Länderebene; Leistungsprämien; Schulung	GRI-Bericht verfügbar unter Novartis.com/gri ; Umsetzung von Massnahmen, um den Empfehlungen von PwC im Rahmen des „Unabhängigen Assurance Berichts über die Berichterstattung zu Corporate Citizenship bei Novartis“ nachzukommen	Aktualisierung der Berichterstattung über Corporate Citizenship unter Novartis.com/corporatecitizen
Zugang zu medizinischer Behandlung	Einrichtung der Versorgungskette für die jährliche Produktion von bis zu 60 Millionen Behandlungseinheiten von <i>Coartem</i> ; klinische Studien zur Entwicklung einer pädiatrischen Formulierung; Unterstützung lokaler Programme in Sambia	Erhöhung der Produktionskapazität abgeschlossen; Weiterführen der Entwicklung einer pädiatrischen Formulierung von <i>Coartem</i> sowie laufende Unterstützung lokaler Programme in Sambia	Deckung der Nachfrage nach <i>Coartem</i> seitens der WHO im Rahmen der öffentlich-privaten Partnerschaft

BENCHMARKING

Novartis erhielt im Jahr 2005 Auszeichnungen für ihr Corporate-Citizenship-Programm:

- Das US-Wirtschaftsmagazin *Fortune* zählte Novartis zu den „World's Most Admired Companies“.
- Sowohl die *Financial Times* als auch das US-Wirtschaftsmagazin *Barron's* stuften Novartis als eines der „World's Most Respected Companies“ ein.

Auch von der schnell wachsenden SRI-Gemeinde (Socially Responsible Investment) wird Novartis als führendes Unternehmen anerkannt. Im Jahr 2005 wurde Novartis erneut in die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) aufgenommen. Diese verfolgen die Performance von Unternehmen unter Aspekten der Nachhaltigkeit.

WICHTIGE HERAUSFORDERUNGEN

Pharmazeutische Innovationen werden sich in den kommenden Jahrzehnten auf vermehrt auftretende Erkrankungen und andere medizinische Bedürfnisse konzentrieren müssen, für die es bisher nur unzureichende Behandlungsmöglichkeiten gab. Nur so werden nachhaltige Verbesserungen von Lebenserwartung und Lebensqualität zu erzielen sein, die mit den Errungenschaften des 20. Jahrhunderts vergleichbar sind. Ein stetiger Fluss an neuen Medikamenten ist jedoch keine Selbstverständlichkeit.

Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis, weist darauf hin, dass die Pharmaunternehmen in der Forschung und Entwicklung – sowie bei deren Finanzierung – eine vorherrschende Rolle spielen. „Die Öffentlichkeit vergisst oder ignoriert oft die immensen Fortschritte, die in der medizinischen Praxis dank moderner Medikamententherapie erzielt werden“, sagt Vasella. „Die pharmazeutische Industrie investiert pro Jahr mehr als USD 50 Milliarden in Forschung und Entwicklung. Sie stellt damit die wichtigste einzelne Investitionsquelle in der Gesundheitsforschung dar. Das sollte nicht übersehen werden.“

Im Jahr 2005 steigerte die Division Pharmaceuticals von Novartis ihre Forschungs-

und Entwicklungsinvestitionen um 18 Prozent auf beinahe USD 4 Milliarden. Im Verhältnis zum Umsatz (19,6%)¹ ist dies weltweit eines der höchsten Investitionsniveaus der Branche.

Dennoch steht die Öffentlichkeit der Pharmaindustrie oft skeptisch gegenüber. Kritische Interessengruppen und Teile der Medien erheben die verschiedensten Vorwürfe gegen die Branche. Die Kritik richtet sich unter anderem auf die Preisgestaltung und Produktwerbung, den begrenzten Zugang zu Medikamenten in Entwicklungsländern und die beschränkte Forschung im Bereich „vernachlässigter“ Krankheiten wie Tuberkulose und Malaria. Ausserdem ist die Arzneimittelsicherheit in den Brennpunkt des Interesses gerückt, nachdem in den letzten Jahren einige bedeutende Medikamente vom Markt genommen wurden.

Pharmaunternehmen werden durch die Öffentlichkeit und die Aufsichtsbehörden strenger überprüft als viele andere Branchen.

Basierend auf neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen oder anderen Faktoren können die Aufsichtsbehörden die Sicherheit und Wirksamkeit unserer Produkte jederzeit erneut überprüfen und beurteilen. Pharmazeutische Produkte sind nicht nur dem normalen Preiskampf im Markt ausgesetzt. Die Produkte unserer Division Pharmaceuticals unterliegen in den meisten Ländern zudem bestimmten Preissenkungsmassnahmen seitens der Regierungen und Gesundheitsversorger.

Innerhalb dieser regulatorischen Vorgaben haben die einzelnen pharmazeutischen Unternehmen unterschiedliche Geschäftsstrategien entwickelt. Novartis ist beispielsweise das einzige grosse Pharmaunternehmen, das sowohl im Bereich innovativer, patentgeschützter Arzneimittel als auch bei Generika eine globale Führungsposition innehat.

EIN REGISTER FÜR KLINISCHE STUDIEN

Novartis und andere Pharmaunternehmen kündigten 2005 wichtige Initiativen an, um Ergebnisse aus klinischen Studien verstärkt offen zu legen und zugänglich zu machen. Dieser Schritt erfolgte im Zuge rechtlicher Auseinandersetzungen in den USA. Gleichzeitig hatten die Redaktionen von elf be-

deutenden medizinischen Zeitschriften dazu aufgerufen, ein öffentliches Register für klinische Studien zu schaffen.

Dieses Register wurde im vergangenen Jahr realisiert. In seiner Funktion als Präsident der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations (IFPMA) leitete Vasella dieses Projekt. Um der Branche eine Plattform zu bieten und die Transparenz klinischer Studien zu erhöhen, richtete die IFPMA ein Internetportal für klinische Studien ein. Die Seite enthält Links zu Online-Informationen über mehr als 250 000 klinische Studien auf der ganzen Welt.

Novartis hatte bereits im Jahr 2003 ein eigenes Internetregister eingerichtet, das retrospektive Daten zu Ergebnissen globaler und lokaler klinischer Studien liefert. Die Clinical Trial Results Database (CTRD) von Novartis umfasste Ende 2005 über 250 Studien. Ausserdem stellt das Unternehmen ein elektronisches Register bereit, das Informationen zu Medikamentenstudien für die Behandlung schwerer, lebensbedrohender Krankheiten bietet. Dieses Register wird von den National Institutes of Health der USA gesponsert.

„Wir vertreten die Auffassung, dass alle Studienergebnisse veröffentlicht werden sollten – unabhängig davon, ob sie vorteilhaft sind oder nicht“, betont Dr. James Shannon, Head of Development der Division Pharmaceuticals von Novartis. „Wir sind davon überzeugt, dass es dem öffentlichen Gesundheitswesen zugute kommen wird, wenn Informationen aus klinischen Studien den Ärzten und Patienten in grösserem Umfang zur Verfügung stehen.“

ARZNEIMITTELSICHERHEIT

Die Tatsache, dass in den vergangenen Jahren einige Medikamente vom Markt genommen wurden, entfachte eine hitzige Debatte über die Arzneimittelsicherheit. Dazu trug insbesondere der Fall des Schmerzmittels Vioxx[®] bei, das durch den US-Hersteller des Medikaments zurückgezogen wurde. „Es besteht kein Zweifel daran, dass die Berichterstattung über Vioxx[®] zu einer vorsichtigeren Haltung gegenüber neuen und bereits etablierten Medikamenten geführt hat“, erklärt Vasella.

¹ Prozentsatz des Umsatzes der Division Pharmaceuticals

„Im ersten Quartal 2005 veranlassten die Aufsichtsbehörden die Aufnahme so vieler Warnhinweise in Arzneimittelinformationen wie nie zuvor“, fügt er hinzu. „Im Interesse der Ärzte und Patienten hoffen wir, dass wir nun zur Normalität zurückkehren und uns wieder auf die medizinische Wissenschaft konzentrieren können. Denn nur dadurch wurden in der Vergangenheit wichtige Arzneimittel erforscht und entwickelt – und unser aller Lebensqualität wesentlich verbessert.“

Novartis und die anderen Pharmaunternehmen sind verpflichtet, umfassende, globale Netzwerke einzurichten und zu unterhalten, um die Sicherheit ihrer Produkte zu überwachen. Bei Novartis ist die Abteilung Clinical Safety and Epidemiology zusammen mit den lokalen Betriebsgesellschaften für die vorschriftsgemäße Überwachung der Arzneimittelsicherheit weltweit verantwortlich. Dazu gehört die Erfassung und Meldung von Daten für alle in Entwicklung befindlichen und vermarkteten Medikamente. Diese Abteilung ist auch dafür zuständig, Bewertungen der medizinischen Sicherheit und epidemiologische Informationen zu Entwicklungsprojekten zu liefern.

Die Überwachung beginnt mit der ersten Entwicklung eines neuen Wirkstoffs (oder einer neuen Formulierung eines bestehenden Medikaments) und umfasst die gesamte Lebensdauer eines Produkts. Die Richtlinie des Unternehmens zur Arzneimittelsicherheit gilt für alle Wirkstoffe, die in klinischen Studien weltweit untersucht oder entwickelt werden. Dazu zählen auch Produkte, die von unabhängigen Lizenznehmern oder von Novartis und Drittfirmen gemeinsam vermarktet werden.

Die Länderorganisationen des Novartis Konzerns sind für die Sicherheitsüberwachung der vor Ort verkauften Arzneimittel und die Einhaltung der lokalen Gesetze und Vorschriften selbst verantwortlich. Zudem sind sie für die Weitergabe entsprechender Sicherheitsinformationen an die Zentralstellen von Clinical Safety and Epidemiology zuständig. Dort werden alle Informationen gesammelt und weiterverarbeitet. Im Bereich Arzneimittelsicherheit sind weltweit über 400 Mitarbeitende beschäftigt.

In einer weiteren Initiative gründete die Division Pharmaceuticals von Novartis ein

Product Stewardship Board. Dieses Gremium ist dafür verantwortlich, mögliche Produkt Risiken vorausschauend zu ermitteln, einzuschätzen und entsprechende Massnahmen zu ergreifen. Grundsätzlich wird jedes vermarktete Produkt in den ersten fünf Jahren nach seiner Zulassung einer jährlichen Standardüberprüfung durch das Stewardship Board unterzogen. Darauf folgen weitere Prüfungen in einem Abstand von fünf Jahren – zusätzlich zu den sonstigen nicht planmässigen Beurteilungen, die für notwendig erachtet werden. Damit will Novartis sicherstellen, dass die entsprechenden Produktinformationen und Mitteilungen den Ärzten, Patienten und Behörden zeitnah zur Verfügung stehen.

Das Product Stewardship Board berichtet vierteljährlich an die Geschäftsleitung der Division Pharmaceuticals. Die beiden anderen Divisionen Sandoz und Consumer Health haben ähnliche Prozesse eingerichtet.

EINE WISSENSCHAFTLICH FUNDIERTE ENTSCHEIDUNG

Der freiwillige Rückzug von Vioxx®, das zur Kategorie der COX-2-Hemmer gehört, stellte Novartis vor ein strategisches Problem. Novartis hat selbst einen COX-2-Hemmer mit dem Namen *Prexige* entwickelt, der sich in mehreren Märkten im Zulassungsverfahren befindet.

Vioxx® wurde zurückgezogen, nachdem Studien ein erhöhtes Risiko von Herz-Kreislauf-Nebenwirkungen angedeutet hatten. Nach Auffassung mancher Fachleute überwogen diese Nebenwirkungen die Vorteile des Medikaments.

Prexige wurde jedoch von den Behörden unter anderem in Brasilien und Grossbritannien zugelassen. Novartis hat das Medikament in Brasilien eingeführt und plant den Beginn des dezentralen Zulassungsverfahrens in der EU. Gestützt darauf könnte die Zulassungsgenehmigung für *Prexige* in weiteren EU-Ländern erteilt werden.

Fundierte klinische Daten und der bestehende medizinische Bedarf veranlassten Novartis zu der Entscheidung, *Prexige* einzuführen – trotz der Probleme mit Konkurrenzprodukten wie Vioxx®. „Wir waren immer davon überzeugt, dass *Prexige* ein gut charakterisiertes Produkt mit einem sehr

vorteilhaften Nutzen-Risiko-Profil ist“, betont Shannon.

Im Rahmen der TARGET-Studie, an der 18 000 Patienten teilnahmen, konnte Novartis zeigen, dass *Prexige* im Hinblick auf den Magen-Darm-Trakt ein besseres Sicherheitsprofil aufweist als nichtsteroidale Antirheumatika (NSAR). Gleichzeitig bietet es eine vergleichbare kardiovaskuläre Sicherheit. NSAR wurden vor der Einführung der COX-2-Hemmer als Standardbehandlung eingesetzt“, fügt Shannon hinzu. „Wir beurteilen *Prexige* als hervorragende Alternative für Patienten, bei denen eine Gefahr von Magen-Darm-Blutungen, aber kein Herz-Kreislauf-Risiko besteht.“

Weitere Informationen und wichtige Dokumente, wie die Corporate-Citizenship-Grundsätze, den Verhaltenskodex und die Berichterstattung von Novartis im Format der Global Reporting Initiative finden Sie unter www.novartis.com/gri sowie Resultate der Umsetzung der zehn Prinzipien des UN Global Compact unter www.novartis.com/ungc



KIND; SAO PAULO, BRASILIEN

ENGAGEMENT FÜR DIE PATIENTEN

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

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

Angesichts unserer guten finanziellen Ergebnisse versuchen wir auch dort zu helfen, wo ein unmittelbarer Bedarf an medizinischen Produkten, finanzieller Hilfe und sonstigen Unterstützungsmassnahmen besteht. So konnten wir im vergangenen Jahr Beiträge in Höhe von USD 696 Millionen leisten. Mit Projekten, die bedürftigen Patienten den Zugang zu medizinischer Behandlung ermöglichen, erreichte das Unternehmen im Jahr

2005 über 6,5 Millionen Patienten auf der ganzen Welt.

Das Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) mit Sitz in Singapur erforscht Medikamente zur Bekämpfung von Krankheiten in Entwicklungsländern. Dabei kommen die bahnbrechenden Erkenntnisse der biomedizinischen Forschung und Technologie zum Einsatz. Gegenwärtig konzentrieren sich die Forschungsaktivitäten des Instituts auf Tuberkulose und Dengue-Fieber.

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

Seit mehr als 25 Jahren leistet die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung einen wichtigen Beitrag zur gesundheitlichen Versorgung der Menschen in Entwicklungsländern. Die Stiftung unterstützt Aufklärungsprogramme über Malaria und entwickelt Behandlungssysteme gegen Tuberkulose, die so genannte DOTS-Behandlung (Daily Observed Treatment Strategy). Dabei werden die Patienten bei der Einnahme ihrer Medikamente angeleitet und überwacht.

ERFOLGE IM JAHR 2005: LEPPRA

Gegen Ende des vergangenen Jahres bekräftigte die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung ihr langjähriges Engagement für die Eliminierung der Lepra. Zusätzlich verlängerte sie ihre öffentlich-private Partnerschaft mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) bis 2010 um weitere fünf Jahre.

Im Rahmen dieser wegweisenden Zusammenarbeit mit der WHO bietet Novartis seit dem Jahr 2000 allen Leprapatienten auf der Welt eine kostenlose medikamentöse Behandlung. Mehr als vier Millionen Leprakranke wurden durch die wirksame Kombinationstherapie (Multi-drug Therapy, MDT) von Novartis bereits geheilt.

Bis zum Jahr 2000 war die Zahl der Leprafälle weltweit bereits deutlich gesenkt worden. Durchschnittlich wurden zu diesem Zeitpunkt weltweit weniger als eine Lepraerkrankung pro 10 000 Menschen gezählt. Heute konzentriert sich der Kampf gegen

diese stigmatisierende Krankheit auf neun Länder, in denen die Lepra immer noch ein gravierendes Gesundheitsproblem darstellt: Brasilien, Indien und Nepal sowie Angola, Mozambique, Tansania und weitere afrikanische Staaten. Im Jahr 2005 sank die Zahl der neu entdeckten Fälle gegenüber dem Vorjahr um 21 Prozent. Diese Entwicklung spricht dafür, dass die Dunkelziffer der unerkannten Leprafälle deutlich zurückgeht. Patienten, deren Erkrankung bisher unerkannt war, werden heute eher erreicht und können behandelt werden.

„Das Spendenprogramm zur Leprabehandlung ist Ausdruck unserer Überzeugung, dass wir für die Bekämpfung der Armutskrankheiten besondere Anstrengungen unternehmen müssen“, sagt Urs Bärlocher, Head of Legal and General Affairs und Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

GLIVEC

Mit einem globalen Patientenhilfsprogramm ermöglicht Novartis weiterhin vielen Patienten die Behandlung mit dem Krebsmedikament *Glivec*¹. Im Lauf der vergangenen drei Jahre wurde das *Glivec* International Patient Assistance Program (GIPAP) auf 79 Länder ausgedehnt. Dabei wurden mehr als 15 000 Patienten, die an chronisch-myeloischer Leukämie (CML) oder gastrointestinalen Stromatumoren (GIST) leiden, kostenlos mit *Glivec* behandelt.

Trotz administrativer und infrastruktureller Hürden in vielen Ländern findet Novartis immer wieder innovative Lösungen, um betroffenen Patienten die Behandlung mit *Glivec* zu ermöglichen. Durch die Zusammenarbeit mit erfahrenen Ärzten und Organisationen vor Ort konnten Patienten behandelt werden, die andernfalls keinen Zugang zu den Medikamenten gegen ihre lebensbedrohende Krankheit gehabt hätten.

Das Hilfsprogramm beruht auf dem direkten Zugang zu den Patienten. Ein Netzwerk von über 780 registrierten Ärzten und mehr als 280 qualifizierten Behandlungszentren weltweit gewährleistet die Verteilung von *Glivec* an die Patienten. The Max Foundation (TMF) und Axios International sind die globalen Partner, die das GIPAP verwalten.

In China arbeitet Novartis mit der Chinese Charity Foundation (CCF) zusammen, um

¹ Wird in den USA unter dem Markennamen *Gleevec* vermarktet

ein nationales Hilfsprogramm einzurichten. Im ersten Jahr seines Betriebs meldeten sich über 120 Ärzte aus 78 qualifizierten medizinischen Institutionen in 27 Provinzen für das chinesische GIPAP an. Die Ärzte verhalfen mehr als 1 000 Patienten zu einer kostenlosen Behandlung mit *Glivec*.

Im Rahmen einer weiteren Initiative hat Novartis im vergangenen Jahr informelle Zulassungsanträge für *Glivec* bei Behörden auf der ganzen Welt eingereicht, um die Indikation des Medikaments über CML und GIST hinaus zu erweitern. Damit soll die Behandlung einer Gruppe seltener Erkrankungen ermöglicht werden. Bei diesen seltenen Erkrankungen hatte sich *Glivec* – im Rahmen von speziellen Untersuchungen – als wirksam erwiesen. Auf Grund der geringen Zahl der Patienten konnten jedoch klinische Studien nicht realisiert werden, die für die Zulassungsgenehmigung erforderlich sind.

Um diesen Patienten trotzdem eine Behandlung zu ermöglichen, stellte Novartis spezielle Zulassungsanträge zusammen. Diese Anträge beruhten auf Studiendaten aus wissenschaftlichen Veröffentlichungen und aus klinischen Studien, die unser Unternehmen finanziert hatte. Die Aufsichtsbehörden erklärten sich zwar bereit, diese unkonventionellen Anträge zu prüfen, aber es gibt keine Garantie für einen positiven Bescheid.

„Wir haben uns immer dafür eingesetzt, dass alle Patienten, denen *Glivec* helfen könnte, das Medikament auch erhalten“, sagt David Epstein, Leiter der Geschäftseinheit Onkologie der Division Pharmaceuticals von Novartis. „Dazu führten wir zunächst die Unterstützungsprogramme für CML- und GIST-Patienten ein. Später haben wir erkannt, dass das Medikament auch bei anderen seltenen Erkrankungen wirksam war. Deshalb war es für uns selbstverständlich, weitere Untersuchungen einzuleiten und uns für die entsprechenden Zulassungen einzusetzen“, ergänzt er. „Wir fühlen uns mit den Betroffenen verbunden. Deshalb wollen wir im Rahmen unserer wissenschaftlichen Möglichkeiten nichts unversucht lassen, ihnen zu helfen.“

DAS BILD DER MALARIA VERÄNDERN

Im Jahr 2005 verstärkte Novartis erneut das Engagement im Kampf gegen die Malaria. Das Unternehmen setzt sich seit Jahren dafür ein, dieser schwerwiegenden Erkrankung ihren Schrecken zu nehmen. Die Produktionskapazitäten wurden 2005 massiv ausgebaut und die Lieferungen des bahnbrechenden Malariamedikaments *Coartem* mehr als verdoppelt. In Entwicklungsländern, in denen Malaria vorherrscht, stellt das Unternehmen den Gesundheitsversorgern das Medikament zu Herstellungskosten zur Verfügung.

Im vergangenen Jahr wurden mehr als 33 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* hergestellt. Die Anzahl der gelieferten Behandlungseinheiten stieg von 4,4 Millionen im Jahr 2004 auf neun Millionen im Jahr 2005. Bereits drei Jahre vorher hatte Novartis eine Partnerschaft mit der Weltgesundheitsorganisation ins Leben gerufen, um *Coartem* zum Selbstkostenpreis abzugeben. Seitdem wurden mehr als 20 Millionen Behandlungseinheiten an Patienten in Entwicklungsländern geliefert.

Neben Sambia erhielten im vergangenen Jahr auch Angola, Äthiopien, Nigeria, Mozambique und der Sudan beträchtliche Lieferungen von *Coartem*. Sambia war das erste afrikanische Land, in dem *Coartem* zur Therapie erster Wahl gegen Malaria erklärt wurde.

Um den steigenden Bedarf zu decken, bauten Novartis und ihre Partnerunternehmen die Produktionskapazitäten auf drei Kontinenten massiv aus. Diese Steigerung der Herstellungskapazitäten für einen neuen Wirkstoff ist in der kommerziellen Arzneimittelherstellung bisher beispiellos. Der Ausbau versetzt Novartis in die Lage, mit der weiterhin steigenden Nachfrage Schritt zu halten. Den aktuellen Prognosen der WHO zufolge dürften 2006 über 100 Millionen Behandlungseinheiten von *Coartem* benötigt werden. Dies entspricht einer 25-fachen Steigerung gegenüber 2004. Gegen Ende des vergangenen Jahres bestellte Uganda bei Novartis mehr als 15 Millionen Behandlungseinheiten. Dies ist nicht nur die bisher

umfangreichste Bestellung von *Coartem*, sondern auch jeder anderen Kombinationstherapie auf Artemisininbasis (ACT).

„Ich kenne kein Medikament, dessen Herstellungsrate so rapide gesteigert wurde. Und bei einem Produkt, das nicht gewinnorientiert zur Verfügung gestellt wird, ist diese Steigerung besonders bemerkenswert“, sagt Dr. Daniel Vasella, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats von Novartis. „Heute gibt es zwar wirksame Medikamente gegen Malaria, aber bei der Lösung des Malariaproblems geht es um weitaus mehr als um die Verfügbarkeit von Medikamenten. In den betroffenen Ländern fehlen Ärzte und Pflegepersonal, effiziente Verteilungssysteme und Vorbeugungsmassnahmen gegen Neuinfektionen“, erklärt Vasella.

„Alle Beteiligten - Regierungen, Gesundheitsministerien, internationale Organisationen und die Industrie - haben entsprechende Beiträge zur Lösung dieses Problems zu leisten.“

DIE WIRKSAMSTE BEHANDLUNGSMÖGLICHKEIT

In den Gebieten Afrikas, in denen die Malariaerreger gegenüber herkömmlichen Produkten zunehmend resistent sind, ist *Coartem* das wirksamste verfügbare Malariamedikament für Kinder. Diese Ansicht wurde in einem im Jahr 2005 in *The Lancet* veröffentlichten Artikel vertreten, der führenden medizinischen Zeitschrift in Grossbritannien. *Coartem* erzielte eine Heilungsrate von 99 Prozent und war damit drei Vergleichsmedikamenten deutlich überlegen, die Werte zwischen 58 und 89 Prozent erzielten.

Das Medikament wird von Novartis und ihrem chinesischen Partnerunternehmen gemeinsam hergestellt. *Coartem* ist derzeit die einzige fest dosierte Kombinationstherapie auf der Basis von Artemisinin (ACT), die von der WHO für die Verwendung durch UNO-Organisationen validiert wurde.

Aufgrund der Knappheit essenzieller Rohstoffe während des vergangenen Jahres kam die Frage auf, inwieweit Novartis und ihre Partner in der Lage seien, den Bedarf zu decken. Die Nachfrage stieg im Lauf des

vergangenen Jahres erheblich, da afrikanische Länder herkömmliche Malariamedikamente verstärkt durch *Coartem* ersetzen. Die bisher eingesetzten Therapien verlieren aufgrund der zunehmenden Verbreitung arzneimittelresistenter Stämme des Malariaparasiten ihre Wirksamkeit.

Im Jahr 2002 umfasste die Produktion von *Coartem* gerade 100 000 Behandlungseinheiten. Die ursprüngliche Vereinbarung zwischen Novartis und der WHO aus dem Jahr 2001 hatte bis 2005 eine weltweite Nachfrage von etwas mehr als zwei Millionen Behandlungen prognostiziert.

Die Herstellungskette für *Coartem* und andere ACT ist komplex und zeitintensiv. Artemisinin, die Ausgangssubstanz für den Wirkstoff dieser Kombinationstherapien, wird aus der Pflanze *Artemisia annua* gewonnen. Da die Kultivierung mindestens sieben Monate dauert, müssen die benötigten Kulturen eine Saison vor Ernte und Extraktion gepflanzt werden. Extraktion und Herstellung des Wirkstoffs, Tablettenproduktion, Verpackung und Auslieferung verlängern den Produktionszyklus auf insgesamt 14 Monate.

Im Jahr 2005 erweiterte Novartis den Kreis ihrer Zulieferer für Artemisinin und andere wichtige Rohstoffe. Zudem ging das Unternehmen zum zuverlässigeren kommerziellen Plantagenanbau über. Zuvor war die Produktion weitgehend von den in China wild wachsenden Beständen von *Artemisia annua* abhängig. Einen weiteren entscheidenden Fortschritt brachte eine Vereinbarung zwischen Novartis und East African Botanicals (EAB) in Kenia: Durch die Neupflanzung von über 1 000 Hektar Land in Kenia, Tansania und Uganda wurde die kommerzielle Anbaufläche von *Artemisia annua* auf rund 10 000 Hektar weltweit erweitert. Diese Fläche ist ausreichend, um die erwartete Steigerung der Nachfrage für ACT zu decken.

Mit Hilfe dieser von Novartis aufgebrachten Finanzierung war EAB in der Lage, zahlreichen Landwirten vor Ort verbindliche Bestellungen anzubieten. Davon profitieren auch viele Kleinbauern. Gleichzeitig werden durch Bau und Erweiterung von Extraktions-

und Reinigungsanlagen in Kenia und Uganda Hunderte von zusätzlichen Arbeitsplätzen geschaffen. Novartis trägt damit auch zur Förderung der lokalen Wirtschaft und zur Erhöhung der Sicherheitsstandards bei.

EIN GEMEINSCHAFTSPROJEKT

In der traditionellen chinesischen Medizin wird Artemisinin seit Jahrhunderten zur Malariabehandlung eingesetzt. Chinesen entdeckten und erforschten den medizinischen Wert von Artemisinin. Dementsprechend spielten chinesische Wissenschaftler auch eine wegweisende Rolle in der Erforschung und Entwicklung beider Wirkstoffe von *Coartem*. Das Medikament wurde von Novartis und ihren chinesischen Partnern gemeinsam entwickelt. Letztere liefern nach wie vor die Wirkstoffe. Die fertigen Tabletten stellt Novartis in China und den USA her.

Im Rahmen der Produktionserweiterung steigerten die beiden chinesischen Wirkstoffhersteller ihre Kapazitäten erheblich. Kunming Pharmaceutical Corp. (KPC) stellt Artemether her, Zhejiang Medicine Co. (ZMC) liefert Lumefantrin. Beide Unternehmen wurden von der australischen Arzneimittelbehörde überprüft und sind nach GMP (Good Manufacturing Practice) zertifiziert, den internationalen Herstellungslinien.

„Dieses Projekt ist im wahrsten Sinne des Wortes ein Gemeinschaftsprojekt. Und ich kann der chinesischen Regierung und den chinesischen Wissenschaftlern nicht genug Anerkennung aussprechen“, bekräftigt Vasella. „Dies ist eine hervorragende Partnerschaft.“

Inzwischen installierte Novartis im pharmazeutischen Produktionswerk in Suffern, New York, in kürzester Zeit neue Produktions- und Verpackungsanlagen. Die Produktion von *Coartem* wurde im September 2005 aufgenommen. Pro Jahr können in Suffern mehr als 100 Millionen Behandlungseinheiten hergestellt werden. Insgesamt investierten Novartis und ihre Partnerunternehmen im Jahr 2005 beinahe USD 50 Millionen in den Ausbau der Produktionskapazität für *Coartem*.

FINANZIELLE MITTEL

Doch nicht nur die aussergewöhnlichen Bemühungen für die Steigerung des Rohstoffangebots ermöglichten den erweiterten Einsatz von *Coartem*. Auch das Engagement der WHO und des Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria trug massgeblich dazu bei. Die WHO bietet den entsprechenden Ländern technische Unterstützung bei der Malariabekämpfung an und hilft bei der richtigen Anwendung der neuen Medikamente vor Ort.

Der Global Fund ist mittlerweile weltweit der grösste Geldgeber für Programme zur Malariabekämpfung. Für 2005 und 2006 wurden mehr als USD 200 Millionen für den Kampf gegen Malaria bereitgestellt. Damit kann der prognostizierte Bedarf an *Coartem* bis Ende 2006 gedeckt werden. Mit Hilfe anderer internationaler Initiativen könnten in diesem Jahr weitere Mittel zur Malariabekämpfung verfügbar werden. Dazu zählt auch die Anti-Malaria-Initiative des US-Präsidenten im Umfang von USD 1,2 Milliarden.

„Wir geben *Coartem* zwar zum Selbstkostenpreis ab, aber ohne die finanzielle Hilfe des Global Fund wären unsere Bemühungen vergeblich. Erst durch die Unterstützung des Global Fund sind die von Malaria betroffenen Länder in der Lage, die benötigten Medikamente zu kaufen“, betont Vasella.

NOVARTIS PROJEKTE 2005 – ZUGANG ZU MEDIZINISCHER VERSORGUNG

Projekt	Ziel	Region	Wert (Mio. USD)	Erreichte Patienten
Malaria/WHO	Coartem zu Herstellungskosten für Anwendung im öffentlichen Sektor zur Verfügung stellen	Afrika, Asien, Lateinamerika	36 ¹	5 600 000
Lepra	Eliminierung der Lepra durch kostenlose Abgabe der Medikation an alle Patienten weltweit durch die WHO bis 2010	Weltweit	3 ²	407 000 ³
Tuberkulose	Kostenlose Bereitstellung von Arzneimitteln (Fixkombinationen ⁴)	Tansania, Sri Lanka	3 ⁵	20 000
Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD), Singapur	Entdeckung neuer Therapie- und Präventionsmethoden für die wichtigsten Tropenkrankheiten; Bereitstellung der Entdeckungen des NITD in Endemiegebieten auf nicht gewinnorientierter Basis	Entwicklungsländer	10	-
Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung	Aktivitäten auf politischer Ebene und Basisarbeit zur Verbesserung des Zugangs der Ärmsten der Welt zu medizinischer Versorgung	Entwicklungsländer	7	58 000
Patientenhilfsprogramme (PAP) exkl. Gleevec	Unterstützung von bedürftigen Patienten ohne Versicherungsschutz für Medikamente	USA	205	214 000
Gleevec USA Patientenhilfsprogramm	Im Rahmen der Möglichkeiten von Novartis weitere Gewährleistung des Zugangs für Patienten in den USA, die sich das Medikament nicht leisten können	USA	85	4 840
Glivec weltweites Patientenhilfsprogramm	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)	284 ⁶	10 635
Together Rx⁷	Arzneimittel-Rabattprogramm für ältere, einkommensschwache Medicare-Empfänger ohne anderweitigen Versicherungsschutz	USA	49	175 000
Together Rx Access	Neues Rabattprogramm für Menschen ohne Versicherungsschutz	USA	0,3	10 000
Katastrophenhilfe	Unterstützung wichtiger Hilfsorganisationen ⁸	Weltweit	14	-
Total			696	6 500 000

¹ Produktion von 33,6 Mio. Behandlungseinheiten, Lieferung von 9,2 Mio. Behandlungen

² Der Rückgang ist ein Zeichen für den Erfolg des Programms

³ Im Jahr 2004

⁴ Für 500 000 Patienten innerhalb von fünf Jahren, Abgabe durch die WHO

⁵ Arzneimittel-Lieferungen für 100 000 Patienten

⁶ Dosierung erhöht, Vorräte aufgestockt

⁷ Beendet, da neues Medicare-Programm zur Kostenerstattung läuft

⁸ Medizinischer Notfallbedarf, Katastrophenhilfe



LALIBELA HOSPITAL; LALIBELA, ÄTHIOPIEN

UNSEREN MITARBEITENDEN VERPFLICHTET

Professor Moise Azria ist seit mehr als 30 Jahren als Wissenschaftler in der Forschung und Entwicklung bei Novartis tätig.

Azria arbeitete im Lauf der Jahre an Dutzenden von Projekten. Aus dreien dieser Projekte gingen marktreife Medikamente hervor. Dazu gehört unter anderem *Miacalcic* Nasenspray, das zur Behandlung von Knochenkrankungen wie Osteoporose eingesetzt wird. Azria widmete jedem dieser erfolgreichen Projekte mehrere Jahre und suchte nach Abschluss eines Projekts stets nach neuen Herausforderungen innerhalb des Unternehmens.

Diese Art lebenslanger Loyalität gegenüber einem Unternehmen ist heutzutage nur noch selten anzutreffen. Die Globalisierung führt zu einem verstärkten Wettbewerb um Wissenschaftler von Weltrang sowie um Führungskräfte aus den Bereichen Marketing und Verkauf, Technical Operations und anderen Funktionen.

Novartis ist für Spitzenkräfte aus der ganzen Welt ein attraktiver Arbeitgeber. Das dynamische Wachstum und die Pipeline des Unternehmens, die zu den reichhaltigsten der Branche zählt, machen Novartis für Fachkräfte aus den verschiedensten Bereichen interessant. Diese Spitzenkräfte langfristig zu halten, ist die eigentliche Herausforderung.

„Loyalität und Engagement unserer Mitarbeitenden fördern wir am besten, indem wir berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die den persönlichen Zielen entgegenkommen“, sagt Jürgen Brokatzky-Geiger, Head of Human Resources des Novartis Konzerns und Mitglied der Geschäftsleitung.

Das wichtigste Instrument zur fachlichen Weiterbildung und Karriereplanung bei Novartis ist die „Organization and Talent Review“ (OTR). Dies ist eine jährliche Beurteilung, die weltweit durchgeführt wird, um Talente innerhalb des Unternehmens zu fördern. Darüber hinaus ermöglicht die Initiative die Bewertung von Leistungen und die

Aktualisierung von Karriereplänen für viel versprechende Mitarbeitende und Führungskräfte. Die Bewertungen liefern eine Bestandsaufnahme der verfügbaren Fachkräfte und ermöglichen dem Topmanagement auf Konzernebene die so wichtige Nachfolgeplanung.

Das OTR-Programm setzt sich aus stufenförmig ablaufenden Prozessen und Methoden zusammen, die weltweit einheitlich sind. Der Ablauf beginnt mit Gesprächen zwischen Mitarbeitenden und ihren direkten Vorgesetzten an den Standorten von Novartis auf der ganzen Welt und gipfelt in einer abschliessenden, konzernweiten OTR Review mit dem Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrats von Novartis, Dr. Daniel Vasella. Die Reichweite der OTR wurde in den vergangenen Jahren enorm ausgebaut, um die Kräfte identifizieren zu können, die für die geschäftliche Expansion des Unternehmens entscheidend sind: Vor fünf Jahren nahmen nur wenige Dutzend höhere Führungskräfte teil, heute sind es mehr als 15 000 Mitarbeitende von Novartis.

Gespräche zwischen Mitarbeitenden und ihren direkten Vorgesetzten dienen dazu, Stärken, Schwächen und persönliche Bedürfnisse für die Weiterentwicklung zu ermitteln, Karriereziele festzulegen und konkrete Massnahmen vorzuschlagen. Im nächsten Schritt kommen die Führungskräfte in einer Gruppe zusammen und prüfen die gesammelten Informationen. Die Gruppe leitet die Informationen über viel versprechende Kandidaten an das höhere Management und die Abteilung Human Resources weiter. „Wir wollen ein interessantes Arbeitsumfeld bieten, in dem sich unsere Mitarbeitenden weiterentwickeln und ihr Potenzial voll entfalten können“, betont Brokatzky-Geiger.

PROGRAMM FÜR KARRIEREPLANUNG

Novartis setzt bei der Karriereplanung auf das Lernen aus Erfahrungen und die systematische Aneignung von Fähigkeiten, um Manager auf anspruchsvolle zukünftige Positionen vorzubereiten.

Dank der Erweiterung des OTR-Programms konnte die Planung zukünftiger Karriereschritte verfeinert werden. Rotationen zwischen Positionen in den Länderorganisationen, regionalen Organisationen und am Konzernhauptszitz in der Schweiz wurden innerhalb unseres breiten und vielfältigen weltweiten Pools an talentierten Mitarbeitenden verstärkt. Mercedes Echaury begann ihre Laufbahn als Spezialistin für regulatorische Fragen bei Novartis in ihrem Heimatland Spanien. Im Jahr 2002 wechselte sie nach München und wurde Head of Business Development and Licensing für das Europageschäft der Division Pharmaceuticals. Im Jahr 2005 kehrte Echaury als Head of Partnering and Market Access der neuen Organisation Emerging Growth Markets nach Spanien zurück.

Novartis hat in den vergangenen Jahren verschiedene Massnahmen ergriffen, um Führungskräften attraktive Perspektiven zu bieten und um Loyalität und Engagement zu belohnen. Im Jahr 2005 erreichte das Unternehmen erstmals das Ziel, 70 Prozent der Führungspositionen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen. In den Jahren 2003 und 2000 hatte der Anteil der internen Beförderungen nur 51 beziehungsweise 21 Prozent betragen.

Da die Zahl funktionsübergreifender Teams im gesamten Unternehmen kontinuierlich wächst, gewinnen unterschiedliche Ausbildungen und Erfahrungen für höhere

PERSONALFLUKTUATION 2005

Anzahl der Mitarbeitenden per 1. Januar 2005	81 392	100%
Kündigungen	-3 256	-4%
Pensionierungen	-827	-1%
Austritte	-6 593	-8%
Neueintritte	13 148	16%
Andere	7 060	9%
Anzahl der Mitarbeitenden per 31. Dezember 2005	90 924	112%

(Anzahl der Mitarbeitenden = Kopfzahl)

Führungskräfte zunehmend an Bedeutung. Ann Bailey hatte beispielsweise bei Consumer Health im Bereich Technical Operations gearbeitet und die IQP-Initiative (Innovation, Quality, Productivity) der Division Pharmaceuticals lanciert, bevor sie 2005 zum Global Head of Corporate Communications ernannt wurde.

Maeve Devlin kam im Zusammenhang mit dem Bau eines Produktionswerks im irischen Ringaskiddy zu einem der Vorgängerunternehmen von Novartis. Zehn Jahre später wechselte sie zunächst als Head of Multipurpose Production in die Schweiz. Seit 2004 ist sie jedoch als Head of Chemical Operations Switzerland für vier wichtige Produktionsstandorte in der Schweiz verantwortlich.

Trotz Förderung der internen Nachfolge bestehen bei Novartis vielfältige Möglichkeiten für externe Bewerber. Ludwig Hantson stiess beispielsweise im Jahr 2001 als Head of Commercial Development zur Division Pharmaceuticals. Im Rahmen der OTR-Initiative wurde sein zukünftiger Karriereweg in Gesprächen festgelegt: Er wurde zunächst zum Head of Neuroscience und anschliessend zum Head of Pharma bei Novartis Canada ernannt, bevor ihm zu Beginn 2005 seine derzeitige Position als Head of Region Europe bei der Division Pharmaceuticals anvertraut wurde.

Da die Zahl der Teilnehmer am OTR-Verfahren stark gestiegen ist, hat sich die Abteilung Human Resources intensiv dafür eingesetzt, die jährlichen OTR Reviews zu optimieren. So nahmen im Jahr 2005 mehr als 600 in Basel tätige Linienmanager an einem speziellen OTR-Schulungsprogramm teil, das von Brokatky-Geiger geleitet wurde. Damit sollten die Datenerfassung und -analyse

verfeinert sowie das Verantwortungsbewusstsein der Vorgesetzten für die Talentförderung erhöht werden.

„Wir wollen die Bedeutung der Talentförderung veranschaulichen“, erklärt Brokatky-Geiger. „Bei OTR geht es nicht nur darum, ein Formular auszufüllen und an die Personalabteilung zu schicken. Die Fähigkeit, Talente zu fördern und weiterzuentwickeln, ist ein wichtiger Aspekt für die Leistungsbeurteilung von Führungskräften.“

MENTORENPROGRAMME

Das Instrument „Mentoring“ wird für die fachliche Weiterbildung und Karriereplanung bei Novartis immer wichtiger. Es ergänzt ein umfangreiches Angebot an Fortbildungsprogrammen, die in Zusammenarbeit mit renommierten Institutionen durchgeführt werden. Dazu zählen die Harvard Business School, die Stanford Business School und INSEAD.

Seit Jahren sind Mentorenprogramme, die von Mitgliedern der Geschäftsleitung und des Topmanagements geleitet werden, ein unverzichtbares Instrument, um aussichtsreiche Führungskräfte auf neue Aufgaben vorzubereiten.

In den Divisionen Pharmaceuticals und Consumer Health ist Mentoring zudem ein fester Bestandteil bei der Entwicklung von Führungskräften in entscheidenden Funktionen und Geschäftseinheiten. Im Bereich der Entwicklung der Division Pharmaceuticals nahmen im Jahr 2005 mehr als 100 aussichtsreiche Mitarbeitende an Mentorenprogrammen teil.

Zudem erweiterte der Bereich Technical Operations ein seit vier Jahren laufendes Projekt. Dabei wurde die Zahl der Teilnehmer erhöht und funktionsübergreifende Mento-

renprogramme eingeführt. Die Programme von Technical Operations brachten rund 200 viel versprechende Mitarbeitende mit Führungserprobten Mentoren zusammen. Unter ihnen waren auch Mitglieder der Führungsteams von Chemical Operations und Pharmaceutical Operations. Technical Operations versetzte zudem mehrere Mentoren in neue funktionsübergreifende Programme bei Development und Pharma Affairs der Division Pharmaceuticals.

Die Mentorenprogramme der Division Consumer Health verfolgen das Ziel, qualifizierte weibliche Führungskräfte zu fördern. Die US-Geschäfte von drei der fünf Geschäftseinheiten der Division werden inzwischen von weiblichen Führungskräften geleitet: Karen Gough, Head of CIBA Vision in den USA, Jan Coneely, Head of Medical Nutrition in den USA, und Diane Jacobs, Head of Gerber Business Unit in den USA. Alle drei sind als Mentorinnen an Programmen beteiligt, die auf die nächste Generation von Führungskräften in ihren jeweiligen Geschäftseinheiten ausgerichtet sind. Andrea Saia, US-Amerikanerin und Absolventin des Mentorenprogramms von Consumer Health, übernahm im vergangenen Jahr die Leitung des Europageschäfts von CIBA Vision.

EXISTENZSICHERNDE LÖHNE

Im Jahr 2002 erliess die Geschäftsleitung von Novartis eine Richtlinie für gerechte Arbeitsbedingungen. Im Rahmen dieser Richtlinie etablierte das Unternehmen 2005 in den Betrieben weltweit einen Standard für die Zahlung „existenzsichernder Löhne“ (Living Wage).

Ein existenzsichernder Lohn ist nicht gleichbedeutend mit dem gesetzlichen Mindestlohn oder dem Pro-Kopf-Einkommen

MITARBEITENDE NACH REGIONEN UND DIVISIONEN PER 31. DEZEMBER 2005

	USA	Kanada und Lateinamerika	Europa	Afrika/Asien/ Australien	Total
Pharmaceuticals	12 886	4 752	22 690	8 980	49 308
Sandoz	1 398	1 853	13 429	3 386	20 066
Consumer Health	7 497	3 139	6 579	2 688	19 903
Corporate	610	40	861	136	1 647
Total	22 391	9 784	43 559	15 190	90 924

(Anzahl der Mitarbeitenden = Kopfzahl)

UNSEREN MITARBEITENDEN VERPFLICHTET

eines Landes. Nach der Definition von Novartis sollte ein existenzsichernder Lohn ausreichen, um die materiellen Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden und ihrer Familien zu decken.

Novartis wird im Jahr 2006 damit beginnen, dieses „Living-Wage-Konzept“ für angemessene Löhne auch auf Drittfirmen auszudehnen.

Novartis ist eines der ersten international tätigen Industrieunternehmen, das eine entsprechende Verpflichtung eingegangen ist. In diesem Zusammenhang steht Novartis vor bestimmten methodischen Herausforderungen. Ein existenzsichernder Lohn ist kaum definiert, und es gibt bisher keine internationalen standardisierten Berechnungsmethoden.

In einem ersten Schritt zur Einführung des Living-Wage-Standards haben Novartis und das Beratungsunternehmen Business for Social Responsibility (BSR) die Bestandteile eines Waren- und Dienstleistungskorbs festgelegt, der dem Lebensunterhalt einer durchschnittlichen Arbeiterfamilie entspricht. Er beinhaltet eine angemessene Wohnung, Gesundheitsversorgung, Kleidung und Lebensmittel sowie die Ausbildung unterhaltsberechtigter Kinder. Ein existenzsichernder Lohn umfasst auch einen Zielbonus, Sozialversicherungsbeiträge, Krankenversicherungsprämien und Vergünstigungen wie Wohngeld und Essenszuschüsse.

Auf der Grundlage dieses Warenkorbs wurden für 60 Länder angemessene Löhne errechnet.

Anschliessend wurden die Novartis Konzerngesellschaften in diesen Ländern aufgefordert, die Berechnungen zu überprüfen. In 38 Ländern – einer deutlichen Mehrheit – wurde die erste Berechnung angenommen. In weiteren 15 Ländern schlugen die Novartis Konzerngesellschaften einen höheren Lohn vor als in der Erstberechnung vorgesehen. Die Einführung des neuen Living-Wage-Standards begann 2005 und wird mit zusätzlichen Anpassungen 2006 fortgesetzt.

Einige Konzerngesellschaften gaben vor Ort unabhängige Studien in Auftrag, um die Vorschläge zu überprüfen. Eine Studie im Auftrag von Novartis Indien zeigte beispielsweise bedeutende Unterschiede der existenzsichernden Löhne zwischen verschiedenen

Städten. So war der existenzsichernde Lohn in Bombay 70 Prozent höher als in Bangalore und 61 Prozent höher als in Kalkutta. Die Unterschiede waren in erster Linie auf die höheren Wohnungskosten in Bombay zurückzuführen. Regionale Anpassungen der ursprünglichen Living-Wage-Berechnungen wurden auch von Novartis Konzerngesellschaften in Kanada und den USA vorgeschlagen.

Die Umsetzung des Living-Wage-Standards steigert die Attraktivität von Novartis für kompetente, produktive und loyale Mitarbeitende. Gleichzeitig trägt sie zur Stabilität und zum Wohlstand der Gemeinschaften bei, in denen Novartis tätig ist. Neben den direkten Auswirkungen auf die Mitarbeitenden von Novartis – wie auch auf die Mitarbeitenden wichtiger Zulieferer und Dienstleistungsanbieter von Novartis – könnte dieser Standard weit reichende Folgen haben. Mit der Selbstverpflichtung international tätiger Unternehmen zum Global Compact der UNO dürfte sich das Prinzip existenzsichernder Löhne lokal und regional weiter ausbreiten.

AUSZEICHNUNGEN UND ANERKENNUNGEN

- In verschiedenen Ländern – unter anderem in bedeutenden europäischen Staaten wie Deutschland, Frankreich, Spanien und Grossbritannien sowie in lateinamerikanischen Staaten und China – wurde Novartis im Jahr 2005 in Umfragen als „bester Arbeitgeber“ ausgezeichnet.
- Im Rahmen der jährlichen Umfrage „Top 20 Employers“ der Zeitschrift *Science* bei Wissenschaftlern weltweit belegte Novartis den fünften Rang unter den beliebtesten Arbeitgebern.
- Der Zeitschrift *Computerworld* zufolge gehört die Novartis Pharmaceuticals Corporation zu den 20 „besten Arbeitgebern“ für IT-Fachleute in den USA.



MINGDONG CUI; PRODUKTIONSSTÄTTE CHIANGPING; BEIJING NOVARTIS PHARMACEUTICALS; PEKING, CHINA



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

GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT

Novartis setzt laufend verschiedenste Massnahmen um, die zur Verbesserung der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeitenden und Anwohner beitragen.

Novartis achtet sorgfältig auf die Umweltauswirkungen seiner Geschäftstätigkeiten. Speziell wurden Massnahmen ergriffen, um die Energieeffizienz zu erhöhen, den CO₂-Ausstoss zu verringern und Probleme mit ehemaligen Deponien zu lösen.

Im Jahr 2005 wurden mittelfristige Ziele für wichtige Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) definiert und das Business Continuity Management (BCM) verstärkt. Damit wollen wir den kontinuierlichen Nachschub an wichtigen Produkten und Dienstleistungen gewährleisten – zum Wohl unserer Patienten, Kunden und unseres Unternehmens.

Unser Erfolg in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Umwelt (GSU) hängt vom aktiven Engagement aller Mitarbeitenden von Novartis ab. Das Abwägen von Geschäftsinteressen, Sicherheitsüberlegungen und Umweltfragen in einem globalen Zusammenhang ist ein komplexer Prozess. Dieser erfordert tagtäglich eine Vielzahl von verschiedenen Entscheidungen. Unsere Mitarbeitenden spielen dabei eine massgebliche Rolle – zumal wir uns zunehmend auf Verhaltensaspekte im Bereich Gesundheit, Sicherheit und Umwelt konzentrieren. Die für GSU zuständigen Abteilungen verfolgen das Ziel, das entsprechende Bewusstsein der Mitarbeitenden auf allen Ebenen zu fördern. Sie legen Richtlinien und Standards fest und unterstützen und überprüfen deren Umsetzung und Einhaltung. Das Bewusstsein für allgemeine Risiken und neue Technologien wird aktiv gefördert. Dabei pflegen wir auch den Dialog mit den verschiedensten Interessengruppen.

In allen Divisionen und Geschäftseinheiten ist es fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie, Gesundheit und Umwelt zu schützen und Sicherheit zu gewährleisten.

Im Jahr 2005 wurden insbesondere für Berufsunfälle und die Energieeffizienz spezifische Unternehmensziele gesetzt, um der Bedeutung dieser Bereiche Rechnung zu tragen. In beiden Fällen waren wir erfolgreich und haben unsere Ziele erreicht. Novartis konnte ihre Energieeffizienz um fünf Prozent steigern und die Unfallrate von 0,48 im Jahr 2004 auf 0,44 im Jahr 2005 senken (Unfallrate = Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden).

Wir möchten jedoch unser Bedauern über den Tod zweier Mitarbeitender von Novartis ausdrücken, die 2005 durch Verkehrsunfälle ums Leben kamen. Den Familien der Verstorbenen gilt unser aufrichtiges Mitgefühl.

RISIKOMANAGEMENT

Die GSU-Risikoportfolios von Novartis werden nach einem wissenschaftlichen Bottom-up-Ansatz, also „von unten nach oben“ erstellt: Die Novartis Standorte haben seit 1997 lokale Risikoportfolios erarbeitet, die auf Konzernebene in Form eines globalen GSU-Risikoportfolios konsolidiert werden. Im Jahr 2005 wurde mehr als ein Drittel der vordringlichen Risiken, die im Risikoportfolio von 2004 ermittelt worden waren, durch entsprechende Massnahmen vermindert. Für alle verbleibenden vordringlichen Risiken wurden Aktionspläne erstellt, die gegenwärtig umgesetzt werden.

Auf lokaler Ebene hat Novartis mit unterschiedlichen Risiken umzugehen, die einen Einfluss auf die Geschäftsabläufe und dadurch auch auf die Patienten, Kunden oder Aktionäre haben können. Um die Kontrolle durch das Management sicherzustellen und die Stabilität gegenüber Störfaktoren zu erhöhen, hat Novartis basierend auf internationalen Standards ein Konzept für das Risikomanagement entworfen. Dank dieses Konzepts sind wir in der Lage, mögliche Vorfälle – die sich auf geschäftskritische Funktionen und Unternehmensabläufe auswirken könnten – zu antizipieren und entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten. Für die verbleibenden Risiken werden lokale Notfallpläne erstellt. Diese sollen gewährleisten,

dass auf einen Vorfall nach Plan reagiert werden kann.

Im zweiten Jahr nach der offiziellen Einführung eines konzernweiten Business-Continuity-Management-Programms haben wir mit vorbeugenden Massnahmen positive Ergebnisse erzielt. Dazu zählt beispielsweise ein System zur Reduktion der Empfindlichkeit gegenüber Unterbrechungen unserer Geschäftstätigkeiten. Ferner wurden im gesamten Konzern Strategien entwickelt, um Risiken zu minimieren und den ununterbrochenen Betrieb sicherzustellen. Weitere Aktivitäten in diesem Bereich sind geplant.

Das Novartis Emergency Management (NEM) ist ein weltweit etabliertes System, das zum Schutz der Novartis Mitarbeitenden, der Öffentlichkeit und der Umwelt bei Unfällen oder anderen Notsituationen entwickelt wurde. Um die Bereitschaft der NEM-Teams und des gesamten Unternehmens auf hohem Niveau zu gewährleisten, werden laufend Schulungsprogramme und Übungen durchgeführt. Im Jahr 2005 wurden neue Ziele zur Beurteilung der NEM-Bereitschaft und des dazu notwendigen Trainings definiert. Berichte der Geschäftseinheiten und Divisionen bestätigen die Funktionstüchtigkeit des globalen NEM-Systems.

Für Verstösse im Bereich GSU zahlte Novartis im Berichtsjahr Bussgelder in Höhe von insgesamt USD 5 200.

Im Jahr 2005 wurden die Generikaunternehmen Hexal AG und Eon Labs Inc. von Novartis übernommen und in die Division Sandoz integriert. Obwohl die Akquisitionen von Hexal und Eon Labs erst im Juni bzw. Juli abgeschlossen wurden, sind detaillierte Angaben zu deren GSU-Leistungen im Gesamtjahr in der Tabelle auf Seite 71 enthalten.

Beide Unternehmen sind bereits in das konzernweite System für die Leistungsbeurteilung und die Datenerfassung im GSU-Bereich integriert. Ausserdem wurden die GSU-Ziele für 2006 festgelegt.

EHEMALIGE DEPONIEREN

Als Hinterlassenschaft der Chemieaktivitäten ihrer Vorgängerunternehmen teilt Novartis gemeinsam mit anderen Unternehmen verschiedene bestätigte und potenzielle Umweltaftungsverpflichtungen im Zusammenhang

mit kontaminierten Arealen und Abfalldeponien in verschiedenen Ländern. Novartis hat die nötigen finanziellen Rückstellungen gebildet und angemessene Strukturen errichtet, um mit diesen Verpflichtungen vorausschauend umzugehen und die entsprechenden Umweltauswirkungen auf ein Minimum zu begrenzen.

Zusammen mit den zuständigen Behörden und mit anderen Unternehmen, die an bestimmten Standorten möglicherweise eine Mitverantwortung tragen, hat Novartis nach Bedarf Überwachungsprogramme eingeführt und technische Lösungen erarbeitet.

Beispielsweise traf Novartis zusammen mit anderen Schweizer Unternehmen im November 2005 eine Vereinbarung mit den örtlichen Behörden über die Schweizer Sondermülldeponie Bonfol, die von 1961 bis 1976 betrieben wurde. Gemäss der Vereinbarung soll die Deponie ausgehoben und ihr Inhalt verbrannt werden.

ENERGIE UND KLIMA

Der Energieverbrauch – und insbesondere der Verbrauch fossiler Brennstoffe – verursacht die Emission von Treibhausgasen und hat negative Auswirkungen auf das Weltklima. Darüber hinaus sind die fossilen Energiequellen begrenzt. Ihre Verfügbarkeit unterliegt zudem wachsenden Unsicherheitsfaktoren. Da die Energiekosten ständig steigen, gewinnt die Energieeffizienz auch unter diesem Aspekt an Bedeutung. Obwohl die pharmazeutische Industrie kein energieintensiver Sektor ist, spielen Energieverbrauch und der Ausstoss von Treibhausgasen für den langfristigen Erfolg von Novartis eine wichtige Rolle.

Mit dem Kyoto-Protokoll gingen zahlreiche Industrieländer zum ersten Mal die globale Klimaproblematik an. Sie führen derzeit Richtlinien und Instrumente ein, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Die Staaten können diese Ziele aber nur mit Hilfe der grossen Unternehmen erreichen. Novartis hat sich deshalb freiwillig verpflichtet, ihre direkten CO₂-Emissionen im Zeitraum von 2008 bis 2012 weltweit entsprechend den Kyoto-Vorgaben zu senken – das heisst um fünf Prozent gegenüber dem Wert von 1990.

Bis jetzt ist es Novartis gelungen, die direkten Treibhausgas-Emissionen unter Kontrolle zu halten. Dank umfangreichen Anstrengungen an zahlreichen Standorten konnten die Emissionen deutlich gesenkt und die Energieeffizienz verbessert werden. Um diesen Weg in Zukunft fortzusetzen, werden jedoch verstärkte Bemühungen und Investitionen in effizientere Energietechniken und erneuerbare Ressourcen nötig sein.

Um diese Strategie zu unterstützen, setzt Novartis stärker auf Investitionen, die den Kriterien der Energieeffizienz genügen. Ausserdem sind Energieeffizienz und erneuerbare Energien mittlerweile ein integrierter Aspekt aller grösseren Projekte.

Viele dieser Projekte wurden bereits durch die Novartis Energy Excellence Awards honoriert. Mit dieser Auszeichnung werden alljährlich besondere Verbesserungen im Energiebereich gewürdigt, die von Teams auf der ganzen Welt für die Auszeichnung vorgeschlagen werden.

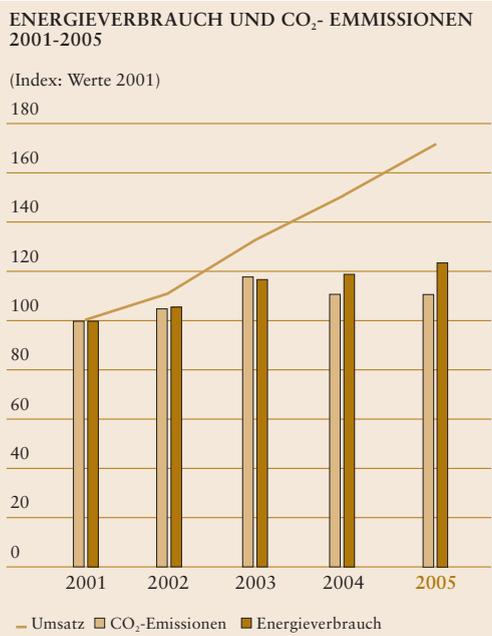
Um das Konzernziel hinsichtlich der CO₂-Emissionen zu erreichen, werden technische Fortschritte vermehrt durch energieeffizientes Verhalten ergänzt.

Darüber hinaus prüft Novartis in Ergänzung zu den internen Energieeffizienzprogrammen mögliche Direktinvestitionen, um die CO₂-Ziele des Unternehmens zu erfüllen. Zu den erwogenen Möglichkeiten zählen Emissionsabbau- und Entwicklungsprojekte im Zusammenhang mit dem „Clean Development Mechanism“ des Kyoto-Protokolls sowie langfristige Wiederaufforstungsprojekte zur CO₂-Absorption aus der Atmosphäre.

ENERGIEVERBRAUCH UND CO₂-EMISSIONEN

Novartis hatte als Konzernziel eine Verbesserung der Energieeffizienz um sechs Prozent im Zeitraum von 2003 bis 2006 festgelegt. Tatsächlich verbesserte sich der Energieverbrauch konzernweit bereits bis 2005 um ungefähr zehn Prozent. Das ursprüngliche Ziel wurde somit ein Jahr früher als geplant erreicht.

Die unten stehende Graphik zeigt Trends des Energieverbrauchs und der weltweiten direkten CO₂-Emissionen (Scope 1) in Relation zum Umsatzwachstum. Sie verdeutlicht



die Verbesserungen, die bei der Energieeffizienz und den CO₂-Emissionen erzielt wurden.

DIE GESUNDHEIT UNSERER MITARBEITENDEN

Wir sind bestrebt, die Arbeitsplätze unserer Mitarbeitenden so sicher wie möglich zu gestalten. Gleichzeitig bieten wir verschiedene Programme an, um ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu verbessern. Mit modernsten Gesundheitsschutz-Initiativen ermitteln und reduzieren wir Unfälle und Berufskrankheiten, die durch physikalische, chemische, biologische oder ergonomische Einflüsse am Arbeitsplatz entstehen können. Ausserdem hat Novartis Präventionsmassnahmen eingeführt, die über die Arbeitsplatzbedingungen hinausgehen und auch Umwelt-, Verhaltens- und Lebensstilfaktoren beinhalten. Wir bieten verschiedenste Initiativen und Programme an, um die Gesundheit unserer Mitarbeitenden zu fördern. Grundsätzlich werden dabei persönliche Auffassungen und die Privatsphäre der Mitarbeitenden respektiert. Alle haben die Möglichkeit, einen betriebseigenen medizinischen Dienst zu nutzen. Dieser steht je nach Grösse und Art der Werksbetriebe entweder ganztägig oder stundenweise zur Verfügung.

Im Jahr 2006 werden die Konzernfunktionen Occupational Safety, Occupational Medicine und Human Resources ihre bestehenden Programme zur Gesundheitsförderung zusammenführen. Damit sollen die Gesundheits- und Sicherheitsrichtlinien in den Gesellschaften und Werken auf der ganzen Welt effizienter umgesetzt werden.

UNFALLRATE

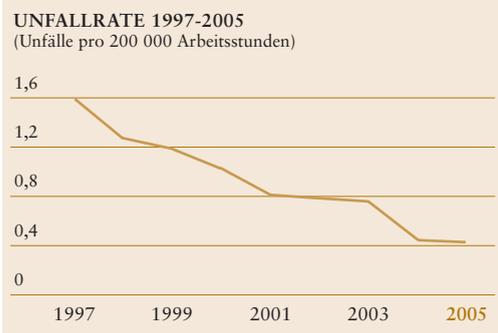
Die Zahl der Unfälle zu senken, ist eine der höchsten Prioritäten von Novartis. Wir haben gezielte Schulungsprogramme für Mitarbeitende eingerichtet und für alle Geschäftseinheiten entsprechende Ziele vorgegeben, um die Unfallrate (Lost Time Accident Rate, LTAR) weiter zu verringern.

Novartis meldet Arbeitsunfälle oder Krankheiten, die sich während des Berichtsjahres ereignet haben, gemäss lokalen gesetzlichen Vorschriften. Die LTAR gilt als wegweisende Kennzahl. Sie ermöglicht einen Vergleich der Unfallhäufigkeit verschiedener Tochtergesellschaften und Länder.

DIE UNFALLRATE IM JAHR 2005 UND WEITERE ENTWICKLUNGEN

Die konzernweite Unfallrate ging im Jahr 2005 auf 0,44 zurück. 2004 hatte sie noch 0,48 betragen. Für die heute bestehenden Geschäftsbereiche haben wir uns ein mittelfristiges Ziel von 0,2 bis 2010 gesetzt.

Da die Unfallrate deutlich zurückgegangen ist und dadurch immer niedrigere Ziele gesetzt werden, sind neue Massnahmen notwendig, um das Risiko von Arbeitsunfällen weiter zu minimieren. Einschlägigen Studien zufolge sind das Verhalten der Menschen am Arbeitsplatz – und die Art,



wie technische und administrative Kontrollen angewendet werden – ebenso wichtig wie die Kontrolle technischer Anlagen.

Um die Unfallrate gegen Null zu senken, müssen Mitarbeitende neben ihrer eigenen Sicherheit auch die Sicherheit ihrer Kolleginnen und Kollegen im Auge behalten. Ein sicheres Verhalten ist jedoch kein Programm, das absolviert und ad acta gelegt werden kann, sondern das Ergebnis eines kontinuierlichen kulturellen Wandels, der alle Mitarbeitenden des Unternehmens betrifft. Bei unseren Bemühungen um die Sicherheit verfolgen wir an all unseren Standorten einen Ansatz, der auf entsprechendem Verhalten basiert. Damit wollen wir die Sicherheit und das Wohlbefinden all unserer Mitarbeitenden gewährleisten.

NICHTRAUCHER-INITIATIVE

Rauchen stellt für die Gesundheit eines der grössten Einzelrisiken dar. Dies gilt sowohl für jeden Einzelnen wie auch für die Gesellschaft. Seit dem 1. Januar 2006 gilt am Novartis Hauptsitz in Basel, Schweiz, in allen Gebäuden sowie innerhalb des Werksgeländes ein Rauchverbot. Der Konzernhauptsitz ist damit der jüngste Standort von Novartis weltweit, der eine entsprechende Initiative umgesetzt hat. Die Regelung gilt auch für Besucher und Mitarbeitende von Partnerunternehmen, die auf dem Gelände von Novartis tätig sind.

Novartis hat sich zum Ziel gesetzt, einen Beitrag zur allgemeinen Gesundheit zu leisten und dabei mit gutem Beispiel voranzugehen. Deshalb können Mitarbeitende am Standort Basel, die das Rauchen aufgeben wollen, im Rahmen der neuen Nichtraucher-Initiative kostenlose Beratung und Medikamente erhalten.

GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Das Gesundheitsförderungsprogramm One HealthLink der Novartis Pharmaceuticals Corporation in East Hanover, New Jersey (USA), wurde von der US National Business Group on Health mit der Silbermedaille ausgezeichnet. Auf Basis der beiden Säulen „körperliche Betätigung“ und „gesunde Ernährung“ wird den Mitarbeitenden eine breite Palette an Aktivitäten angeboten. Dazu

zählen kostengünstige, gesunde Mahlzeiten, Ernährungsberatung, Fitness-Center und Spazierwege auf dem Firmengelände. Auch die Rolle des Gesundheits- und Medizin-zentrums hat sich grundsätzlich gewandelt: Es diente früher in erster Linie der Behandlung von Verletzungen und Krankheiten am Arbeitsplatz. Heute ist das Zentrum Partner des Unternehmens, das den Mitarbeitenden Informationen und Ressourcen für ein gesünderes und produktiveres Leben zur Verfügung stellt.

ZIELE

Novartis legt GSU-Ziele für einen Zeitraum von mindestens drei Jahren fest, um eine bessere Analyse, Planung und Umsetzung der Programme zu ermöglichen. Die aktuellen Ziele gelten für den Zeitraum bis 2008. Diese GSU-Ziele werden jedoch für jede Division und Geschäftseinheit alljährlich überprüft. Die Divisionen und Geschäftseinheiten werden auch in die Erarbeitung der Ziele einbezogen, die von den Fachgremien vorgeschlagen worden sind.

GSU-Leistungsdaten werden für Managementzwecke sowie für die externe Berichterstattung gemäss den internationalen Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erhoben. Sie werden mit dem Novartis HSE Data Management System erfasst, validiert und konsolidiert. Mit konzern- und divisionsweiten GSU-Revisionen und Audits von Drittunternehmen werden die entsprechenden Systeme und Abläufe überprüft, um die Einhaltung gesetzlicher und konzerner GSU-Standards zu gewährleisten. Diese Prozesse unterstützen die einzelnen Standorte dabei, die Vollständigkeit und Genauigkeit ihrer Leistungsdaten zu erhöhen.

Für das Jahr 2006 wurden weltweit neue Ziele in Bezug auf CO₂-Emissionen, Wasserverbrauch, Abfallentsorgung und Emissionen flüchtiger Kohlenwasserstoffe festgelegt. In den Zielen nicht enthalten sind die Auswirkungen der noch laufenden Integration von Hexal und Eon Labs, die 2005 über-

nommen wurden. Die beiden Unternehmen werden in den kommenden zwei Jahren vollständig in die Konzernziele integriert werden.

Diese neuen GSU-Ziele beinhalten auch unsere Verpflichtung zur Einhaltung des Kyoto-Protokolls, die eine Reduktion der weltweiten direkten CO₂-Emissionen zwischen 2008 und 2012 verlangt, sowie eine Verbesserung der Wassereffizienz um sechs Prozent im Lauf der nächsten drei Jahre (Kühlwasser, das mit keinen Stoffen in Kontakt kommt, ausgeschlossen). Weiter sollen in Deponien entsorgte Sonderabfälle von derzeit 890 Tonnen bis 2008 auf weniger als 100 Tonnen reduziert werden. Die Emissionen flüchtiger Kohlenwasserstoffe sollen bis 2008 um 90 Prozent von 285 Tonnen auf 30 Tonnen (halogeniert) beziehungsweise um 35 Prozent von 1061 Tonnen auf 700 Tonnen (nicht halogeniert) gesenkt werden.

GRUNDSÄTZE DER GSU-BERICHTERSTATTUNG

GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Seit 2004 berichtet Novartis über ihre GSU-Leistungen gemäss den 2002 Guidelines for Sustainability Reporting der Global Reporting Initiative (GRI). Die GRI ist eine Initiative verschiedenster Interessengruppen. Sie wurde 1997 mit dem Ziel lanciert, weltweit gültige Richtlinien für die Berichterstattung unter Nachhaltigkeitsaspekten festzulegen. Der Novartis GRI Report Index sowie eine detailliertere Übersicht über unsere GSU-Leistungen stehen auf unserer Website www.novartis.com/gri zur Verfügung.

BERICHTSEINHEIT

Die GSU-Leistungsdaten für 2005 wurden an 179 Standorten auf der ganzen Welt erfasst, die sich im Besitz von Novartis befinden und von Novartis geführt werden. Dazu zählen alle Standorte mit relevanten GSU-Auswirkungen, einschliesslich aller Produktions-, Formulierungs-, Forschungs- und Entwicklungsstandorte wie auch der wichtigsten Hauptsitzbüros.

Die Zahl der Berichtsstandorte erhöhte sich im vergangenen Jahr. 24 Standorte erstatten zum ersten Mal Bericht, darunter waren neben den Standorten von Hexal und Eon Labs auch fünf Standorte der Division Consumer Health.

UMFANG DER BERICHTERSTATTUNG

Die Kennzahlen wurden an die GRI-Anforderungen für massgebliche ökologische und soziale Indikatoren angepasst. Die Leistungsdaten, die in diesem Geschäftsbericht und auf der entsprechenden Webseite von Novartis dargestellt sind, vermitteln unserer Ansicht nach ein angemessenes und ausgewogenes Bild der GSU-Leistungen von Novartis.

DATEN ZU GESUNDHEIT, SICHERHEIT UND UMWELT 2005

	Novartis Konzern*		Pharmaceuticals		NIBR & Corporate Research		Sandoz*		Consumer Health		Hexal/ Eon Labs*	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	
Mitarbeitende												
GSU-Personal [Anzahl Mitarbeitende, die mindestens zu 50% im Bereich GSU tätig sind]	516	495	214	208	22	21	152	138	128	125	26	
Gesundheit/Sicherheit												
Unfallrate [Unfälle pro 200 000 Arbeitsstunden]	0,44	0,48	0,46	0,45	0,15	0,37	0,63	0,72	0,28	0,29	1,25	
Produktion												
Gesamtproduktion [1000 t = metrische Tonnen]	654	669	23,8	22,2	0	0	89,6	97,3	540	549	9,50	
Ressourcen												
Wasserverbrauch [Mio. m ³]	90,5	86,4	18,2	16,7	1,10	1,18	63,9	61,5	7,31	7,04	0,66	
Energieverbrauch [Mio. GJ]	16,9	16,3	5,13	4,86	1,10	0,93	6,73	6,75	3,92	3,76	0,78	
Abwasser												
Gesamtvolumen [Mio. m ³]	19,5	19,6	4,15	4,05	0,52	0,65	8,76	10,2	6,12	4,78	0,50	
Chemischer Sauerstoffbedarf, CSB [1000 t]	3,73	4,55	0,34	0,45	0	0	2,78	3,27	0,61	0,82	0,05	
Abluftemissionen												
Schwefeldioxid, SO ₂ [t]	127	165	21,5	29,8	0,03	10,3	101	113	4,7	11,9	1,6	
Stickoxide, NO ₂ [t]	340	361	140	149	9,7	5,4	87	102	104	104	21,6	
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, halogeniert [t]	285	291	9,7	9,8	0	0,4	275	281	0,16	0,02	83,5	
Flüchtige Kohlenwasserstoffe, nicht halogeniert [t]	1 061	1 026	214	176	0	2,7	787	787	60	60	264	
CO₂-Emissionen/Treibhausgase												
Scope 1 (Feuerungen und Prozesse) [1000 t]	444	447	146	151	14	13	155	159	129	124	31	
Scope 1 (Fahrzeuge) [1000 t]	186		137		0,07		26		23		10	
Scope 2 (Energie, zugekauft) [1000 t]	793		145		52		331		265		39	
Abfall												
Betriebliche Haus- und Gewerbeabfälle [1000 t]	170	136	26,6	21,3	2,3	2,0	14,2	16,9	127	96	2,9	
Betriebliche Sonderabfälle [1000 t]	102	95	72,6	64,5	0,6	0,6	22,1	28,5	6,1	1,3	4,5	
Bauschutt, nicht klassiert als Sonderabfall [1000 t]	348	75	347	71	0,1	0,3	0,9	3,6	0,4	0,1	0,2	
Bauschutt, klassiert als Sonderabfall [1000 t]	134	22	134	22	0,08	0	0,01	0,01	0,01	0	0	
Betriebliche Sonderabfälle, deponiert [1000 t]	0,89	5,15	0,20	2,71	0	0,03	0,69	2,41	0	0	0	

* In den GSU-Zahlen des Konzerns und der Division Sandoz sind die Daten von Hexal und Eon Labs nicht mit berücksichtigt, da diese nicht für das gesamte Jahr 2005 in die Konsolidierung einbezogen wurden. Die Daten für das Gesamtjahr 2005 von Hexal und Eon Labs werden in einer separaten Spalte der Tabelle ausgewiesen. Vergleichszahlen für 2004 sind nicht verfügbar.

Das Berichtsverfahren

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

Die GSU-Daten werden vierteljährlich erfasst und überprüft. Die im vorliegenden Geschäftsbericht sowie auf unserer Website publizierten Daten zu Umwelt und Ressourcen 2005 beruhen auf aktuellen Zahlen des Zeitraums von Januar bis September 2005 sowie auf Schätzungen für das vierte Quartal 2005. Letztere werden im ersten Quartal des Jahres 2006 mit den tatsächlichen Zahlen aktualisiert. Wesentliche Abweichungen werden auf unserer Webseite sowie im Geschäftsbericht für das Jahr 2006 erläutert. Die Zahlen für die Bereiche „Mitarbeitende“ und „Gesundheit/Sicherheit“ basieren auf aktuellen Daten von Januar bis Dezember 2005.

Anpassung der Zahlen für 2004

Die im Geschäftsbericht 2004 publizierten Daten zu Emissionen und Ressourcen für den Zeitraum Oktober bis Dezember 2004 basierten auf Schätzungen, die in verschiedenen Bereichen späterer Anpassungen bedurften. Ungenauigkeiten von Daten aus früheren Jahren wurden ebenfalls berichtigt. Die Datentabelle im Geschäftsbericht 2005 enthält effektive Gesamtjahreswerte für 2004.



LEPRAKRANKE FRAU; HARAR, ÄTHIOPIEN



GERIATRIESPITAL BRETONNEAU; PARIS, FRANKREICH

UNTERNEHMENSETHIK

Neben einem verantwortungsbewussten Verhalten – in wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Hinsicht – sind hohe ethische Standards für die Geschäftstätigkeit von Novartis massgebend.

Wir pflegen und fördern eine Unternehmenskultur, in der ehrliches, gesetzeskonformes und integriertes Verhalten als Schlüssel zum Erfolg gilt. Zudem sind wir überzeugt: „It's the right thing to do.“

Novartis erwartet von seinen Mitarbeitenden, dass sie die Ideale und Werte achten, die im Verhaltenskodex und in den Corporate-Citizenship-Grundsätzen festgelegt sind. „Wir können das Vertrauen unserer Stakeholder und der Öffentlichkeit in unser Unternehmen fördern, indem wir sicherstellen, dass unser Verhaltenskodex und unsere Corporate-Citizenship-Grundsätze eingehalten werden“, erklärt Urs Bärlocher, Head of Legal and General Affairs des Novartis Konzerns und Mitglied der Geschäftsleitung.

NEUE RAHMENBEDINGUNGEN

Im Jahr 2004 erhielten die Programme zur Umsetzung ethischer Richtlinien in internationalen Unternehmen auf der ganzen Welt durch die Überarbeitung der US Sentencing Guidelines zusätzlichen Auftrieb. Obwohl die Novartis Konzerngesellschaften bereits sämtliche der alten Anforderungen erfüllten, hat Novartis die Anpassungen genutzt, um ihr Compliance-Programm zu stärken. So verabschiedete das Global Compliance Steering Committee im Jahr 2005 das neue Ethics-Compliance-Programm, das auf die Umsetzung wirtschaftsethischer Richtlinien im

gesamten Unternehmen abzielt. Dieser neue Handlungsrahmen erfüllt die Anforderungen der US Sentencing Guidelines von 2004 und wird derzeit von den Novartis Gesellschaften weltweit umgesetzt. Sie dienen auch dazu, die Ethics-Compliance-Ziele für 2006 festzulegen.

Bei Novartis trägt das Linienmanagement die Verantwortung für die Aufrechterhaltung und Optimierung des Ethics-Compliance-Programms. Diese Verantwortung ist in die Managementprozesse integriert und wird in die jährliche Leistungsbeurteilung der Führungskräfte einbezogen.

Die Linienmanager werden durch den Group Ethics Compliance Officer sowie durch vergleichbare Vertreter in allen Divisionen unterstützt. Ausserdem beraten etwa 180 teilzeitbeschäftigte Compliance Officers das Management vor Ort in 72 Ländern und an über 270 Novartis Standorten auf der ganzen Welt. Diese Struktur ermöglicht eine globale Sichtweise und nutzt zugleich die lokalen Kompetenzen in Ethics-Compliance-Fragen.

KODIZES, RICHTLINIEN UND STANDARDS

Im Novartis Verhaltenskodex sind unsere Standards für ein ethisches Verhalten festgelegt. Auf der Grundlage des Verhaltenskodex wurden detaillierte Richtlinien und Standards für spezifische Aktivitäten erarbeitet. Dazu gehören beispielsweise spezielle Marketing-Richtlinien für die Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz sowie für alle Geschäftseinheiten der Division Consumer Health.

Die Einkaufsabteilung von Novartis widmete sich intensiv der Implementierung der „Richtlinie zum Management von Drittfirmen“, die dafür sorgen soll, dass alle wichtigen Lieferanten in ihren Organisationen ebenfalls ein Minimum an ethischen Standards einhalten.

Hohe ethische Standards sind auf Managementebene von besonderer Bedeutung. Von Führungskräften und Insidern wird erwartet, dass sie ihre Mitarbeitenden unterstützen und dazu anhalten, die hohen unternehmensethischen Standards von Novartis zu erfüllen. Im Rahmen eines formellen Zertifizierungsprozesses haben im Jahr 2005 über 20 000 Führungskräfte und Insider schriftlich bestätigt, die Unternehmensrichtlinien und Standards erfüllt zu haben.

SCHULUNG UND KOMMUNIKATION

Novartis hat in den vergangenen Jahren die Schulungsprogramme für Mitarbeitende und das E-Learning intensiviert. Im Jahr 2005 absolvierten die Mitarbeitenden von Novartis auf der ganzen Welt über 197 000 E-Learning-Kurse zum Thema Ethics Compliance. Damit wurden mehr als 148 000 Stunden in derartige Schulungen investiert. Parallel dazu nahmen mehrere Tausend Mitarbeitende ohne E-Mail-Zugang an anderweitig organisierten Kursen über Ethics Compliance teil.

Novartis bietet solche E-Learning-Kurse in 14 Sprachen an und setzt damit unter den global tätigen Unternehmen einen hohen Massstab. Eine Umfrage ergab, dass 96 Prozent der Novartis Mitarbeitenden in den USA an den Ethics-Compliance-Schulungen im Jahr 2005 teilgenommen hatten. Von ihnen bezeichneten 97 Prozent die Kurse als „nützlich“ oder „sehr nützlich“.

Kurse zum Verhaltenskodex, zu Corporate Citizenship und zu Interessenkonflikten sind für alle Mitarbeitenden weltweit obligatorisch. Für Mitarbeitende, die keinen E-Mail-Zugang haben, werden andere Schulungsmethoden angeboten. Mitarbeiter in speziellen Funktionen sind zudem verpflichtet, sich in Bereichen wie Wettbewerbsrecht und Insiderhandel weiterzubilden. Im Jahr 2006 wird Novartis Schulungen zu Themen wie Menschenrechte und Verkauf/Marketing einführen.

Auch wurde im vergangenen Jahr eine neue Intranetsite für Corporate Ethics entwickelt. Sie soll den Mitarbeitenden den Einsatz des Unternehmens für hohe ethische Standards vermitteln. Ferner soll sie praktische Unterstützung bieten – beispielsweise durch Schilderung von Fällen unangemessenen Verhaltens. Die Intranetsite ist ein wertvolles Schulungsmittel für die Ethics Compliance Officers der gesamten Novartis Organisation.

In der Bedeutung, die wir Schulungsmassnahmen beimessen, kommt eines der Hauptziele des Ethics-Compliance-Programms zum Ausdruck. Alle Konzerngesellschaften haben sich dafür einzusetzen, strafbares und unangemessenes Verhalten zu verhindern oder zu erkennen. Die Selbstkontrolle der Mitarbeitenden – unterstützt durch geeignete

Managementabläufe – ist jedoch die wirksamste Prävention.

Mit unserem Ethics-Compliance-Programm versuchen wir sicherzustellen, dass unsere Mitarbeitenden ihre Pflichten nicht einfach zur Kenntnis nehmen, sondern wirklich verstehen, welches Verhalten von ihnen in ihren individuellen Funktionen erwartet wird. Wir ermutigen unsere Mitarbeitenden dazu, wohl überlegt zu handeln und in Zweifelsfällen sachkundigen Rat einzuholen.

BERATUNG UND BESCHWERDEN

Im Jahr 2005 wurde ein neues Business Practices Office (BPO) gegründet. Das Büro nimmt Meldungen von Mitarbeitenden über tatsächliche oder vermutete Fälle von internem Fehlverhalten entgegen. Alle Mitarbeiter sind aufgefordert, dem BPO vermutetes Fehlverhalten zu melden, damit Beschwerden ordnungsgemäss untersucht werden und das Management geeignete Massnahmen ergreifen kann.

Der Business Practices Officer berichtet monatlich an das obere Management über vorgebrachte Fälle von Fehlverhalten, verhängte Sanktionen und gewonnene Erkenntnisse. Alle Fälle von Finanzbetrug werden jedoch jeden Monat einem Ausschuss unter dem Vorsitz des Präsidenten und Group Chief Executive Officer gemeldet.

Die Identität der Mitarbeitenden bleibt dabei vollständig geschützt. Novartis garantiert ihren Mitarbeitenden grundsätzlichen Schutz vor Vergeltungsmassnahmen, wenn Verstösse gegen unternehmensethische Richtlinien gemeldet werden. Verletzungen dieses Schutzversprechens werden nicht geduldet. Das gilt sowohl bei der Meldung wie auch während anschliessender Untersuchungen.

Im Jahr 2006 wird ein weltweites Netz von Telefondiensten eingerichtet. Dieses Netz soll es allen Mitarbeitenden ermöglichen, Fälle von Fehlverhalten vor Ort in ihrer Muttersprache und vertraulich zu melden.

VERSTÖSSE UND ABHILFEMASSNAHMEN

Von April bis Dezember 2005 wurden 442 angebliche Verstösse gegen interne Vorschriften von Novartis gemeldet. Diese betrafen unter anderem den Verhaltenskodex und die Marketing-Kodizes. Von diesen Fällen wurden 228 vollständig untersucht und abgeschlos-

sen. 142 dieser Meldungen erwiesen sich als ganz oder teilweise begründet. Die Arbeitsverhältnisse von 78 Mitarbeitenden wurden nicht weitergeführt. Gegen weitere 64 Mitarbeiter wurden zusätzliche relevante Sanktionen ausgesprochen.

Novartis beabsichtigt, Daten über Fehlverhalten und Sanktionen in Zukunft jährlich zu veröffentlichen.

Im Rahmen einer Untersuchung des US-Justizministeriums einigten sich zwei US-Konzerngesellschaften von Novartis Consumer Health im Jahr 2005 auf einen Vergleich. Bei der Untersuchung war es um Marketing-Praktiken im Markt für Pumpen zur enteralen Ernährung gegangen.

DATENSCHUTZ

Novartis gewährleistet den Schutz persönlicher Informationen, handle es sich um die berufliche Stellung, die finanzielle Situation oder Geschäftspartner. In vielen Teilen der Welt gelten heute moderne, komplexe Gesetze zum Schutz der Privatsphäre. Angesichts der technischen Fortschritte in der elektronischen Kommunikation, der Internetnutzung und den Sicherheitsmassnahmen verändert sich das Umfeld ständig.

Novartis ernannte 2003 einen Datenschutzbeauftragten (Data Privacy Officer) für die USA. Im Jahr 2004 wurde das Global Privacy Office als neue Abteilung gegründet, die für die interne Einhaltung der Datenschutzgesetze und das externe Umfeld zuständig ist. Das Global Privacy Office soll zudem eine Unternehmenskultur fördern, die den Datenschutz respektiert und das Vertrauen innerhalb des Unternehmens sowie auch in den Beziehungen zu seinen externen Kunden und Zulieferern stärkt. Inzwischen haben viele Länderorganisationen des Konzerns eigene Privacy Officers ernannt. Ihnen stehen in Ländern wie Japan und in der EU, wo besonders strenge Datenschutzgesetze gelten, zahlreiche Mitarbeitende unterstützend zur Seite. In den USA verfügt Novartis über funktionsübergreifende Datenschutzteams sowie über Datenschutzbeauftragte auf Abteilungsebene, die sich mit dem Privacy Office abstimmen. Mit Hilfe dieser Massnahmen konnten bedeutende Fortschritte beim Erreichen unser Datenschutzziele erzielt werden.

UNABHÄNGIGER ASSURANCE BERICHT ÜBER DIE BERICHTERSTATTUNG ZU CORPORATE CITIZENSHIP DES NOVARTIS KONZERNES

AN DAS AUDIT AND COMPLIANCE
COMMITTEE DER NOVARTIS AG, BASEL

Wir haben ein Verfahren zur Erhebung von Nachweisen bezüglich der folgenden Aspekte der für das am 31. Dezember 2005 abgeschlossene Geschäftsjahr erstellten Berichtserstattung von Corporate Citizenship („CC“) und Gesundheit, Sicherheit und Umwelt („GSU“) (nachstehend bezeichnet als „Prüfgegenstand“) der Novartis AG, Basel und der konsolidierten Tochtergesellschaften („Konzern“) durchgeführt:

- Führungs- und Berichtserstattungsprozesse für CC und GSU;
- GSU-Kennzahlen „Daten zu Gesundheit, Sicherheit und Umwelt 2005“ auf der Seite 71 des Novartis Geschäftsberichtes (der „Bericht“);
- CC-Kennzahlen – im Rahmen unserer Arbeiten (siehe unten) – auf der Seite 49 des Berichtes.

Wir haben den Prüfgegenstand unter Berücksichtigung folgender Kriterien beurteilt: der CC-Politik, inklusive dem vom Konzern erstellten Verhaltenskodex, der Anleitungen zur CC- und Compliance-Berichterstattung und der Prinzipien zusammengefasst im Abschnitt „Grundsätze der GSU-Berichterstattung“ auf Seite 70, welche den Umfang der Berichterstattung, die inhärenten Grenzen bezüglich Genauigkeit und Vollständigkeit der GSU-Informationen definieren. Zudem ist zu berücksichtigen, dass der CC-Managementprozess im vierten Jahr steht.

Für den Prüfgegenstand sowie die Beurteilungskriterien ist der Verwaltungsrat der Novartis AG, Basel, verantwortlich.

Unsere Aufgabe bestand darin, aufgrund unseres Verfahrens zur Erhebung von Nachweisen und in Übereinstimmung mit dem International Framework for Assurance Engagements, genehmigt im Dezember 2003 durch das International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), über den internen Berichtserstattungsprozess, die Daten und die Kennzahlen zu CC und GSU zu berichten.

In Übereinstimmung mit dem International Standard on Assurance Engagements

(ISAE) 3000 „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Information“, genehmigt im Dezember 2003 durch das IAASB, haben wir unserer Verfahren zur Erhebung von Nachweisen so geplant und durchgeführt, damit die Basis für unsere Schlussfolgerungen geschaffen werden konnte. Wir haben keine Prüfung in Übereinstimmung mit den International Standards on Auditing durchgeführt und geben aus diesem Grund kein solches Prüfungsurteil ab.

Der Umfang unseres Verfahrens zur Erhebung von Nachweisen bestand aus der:

- Überprüfung von internen Führungsprozessen, welche die Implementierung der CC-Politik, des Verhaltenskodex (Code of Conduct), der Berichterstattung von Fehlverhalten zum Business Practices Office („BPO“), der Initiative zum Management von Drittfirmen (Third Party Management, „3PM“) und der Marketing- Richtlinien innerhalb des Konzerns sicherstellen;
- Überprüfung der Wirksamkeit des internen Berichterstattungssystems, welches zur Erfassung von GSU-Informationen von Tochtergesellschaften innerhalb des Konzerns angewandt wird;
- Überprüfung der Übereinstimmung mit den internen Konzern-GSU-Richtlinien in ausgewählten Werken; und
- stichprobenartigen Überprüfung von CC- und GSU-Kennzahlen 2005.

Unser Verfahren zur Erhebung von Nachweisen beinhaltet folgende Arbeiten:

- Befragung der Verantwortlichen für das CC-Management auf Konzernebene;
- Besuche an den globalen Hauptsitzen der Geschäftseinheiten Sandoz, Pharma, Consumer Health und Ciba Vision sowie an ausgewählten Länder- und Geschäftseinheits-Hauptsitzen in Argentinien, Indien, der Schweiz, der Türkei, Grossbritannien und den USA;
- Befragung des für das CC-Management, inklusive die CC-Berichterstattung und

- die CC-Kennzahlen, das Code of Conduct-Training, die 3PM-Implementierung, die Compliance-Berichterstattung, sowie die Marketing-Richtlinien verantwortlichen Personals an den durch uns besuchten Hauptsitzen;
- stichprobenartige Überprüfung von Nachweisen für eine Auswahl von GSU-Parametern im Hinblick auf die von den ausgewählten Werken an den Konzern rapportierte Datenaggregation; und
- Einsichtnahme und stichprobenartige Überprüfung der relevanten Dokumentation einschliesslich der Konzerngrundsätze, Führungs- und Berichterstattungsstrukturen sowie der vorhandenen Dokumente und Systeme zur Erhebung, Analyse und Aggregation der CC- und GSU-Kennzahlen im Bericht.

Gemäss unserer Beurteilung und gestützt auf unsere in diesem Assurance Bericht beschriebenen Arbeiten und Prinzipien sind wir nicht auf Sachverhalte gestossen, aus denen wir nicht schliessen können, dass:

- die Prozesse auf Konzernebene zur Implementierung der CC-Politik, des Code of Conduct, der BPO-Berichterstattung von Fehlverhalten, die 3PM-Initiative sowie der Marketing-Richtlinien bestimmungsgemäss funktionieren;
- das interne Berichterstattungssystem für die Erhebung, Analyse und Aggregation der rapportierten GSU-Kennzahlen bestimmungsgemäss funktioniert;
- die konzerninternen GSU-Berichterstattungsrichtlinien korrekt angewandt werden; oder
- die CC- und GSU-Kennzahlen 2005 der Werke und Berichterstattungseinheiten ein in allen wesentlichen Belangen angemessenes Bild der CC- und GSU-Leistung geben.

Gestützt auf unsere Arbeiten, haben wir der Unternehmensleitung folgende von ihr anerkannten Empfehlungen abgegeben:

- eine Verdeutlichung, Vereinfachung und Straffung der CC-Organisation ist in Betracht zu ziehen: der Wert und der

Zweck der zahlreichen mit CC verbundenen Rollen sollte neu beurteilt und die Erfordernis einer stärker fokussierten CC-Führung an Schlüsselstellen der Organisation erhoben werden;

- Fragestellungen und Begrifflichkeiten in der CC-Berichterstattung sind klar und verständlich zu definieren. Zur Sicherstellung eines einheitlichen Verständnisses sollte eine fokussierte Kommunikation zu den Berichterstattungseinheiten erfolgen;
- bereits vorhandene Instrumente sollten zur Erleichterung und Unterstützung von Plausibilisierungen, Gegenprüfungen und Trendanalysen konsequent eingesetzt werden um damit die Kontrollumgebung der GSU-Berichterstattung auf Werksebene zu stärken. Eine angemessene Dokumentation der werkspezifischen GSU-Berichterstattungsprozesse und Kontrollen ist sicherzustellen.

PricewaterhouseCoopers AG



T. Scheiwiller

Dr. Thomas Scheiwiller

Thomas Frei

Thomas Frei
Basel, 18. Januar 2006



HOSPITAL DO CANCER; SAO PAULO, BRASILIEN

Novartis ist in vollem Umfang einer guten Unternehmensführung im Sinne der Corporate Governance verpflichtet.

Das Unternehmen befolgt die folgenden Standards:

- Die Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SWX Swiss Exchange, die seit 1. Juli 2002 in Kraft ist;
- den Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance;
- die Bestimmungen des Wertpapierrechts der USA, soweit diese für ausländische Emittenten gelten, deren Titel an einer Börse der USA kotiert sind; und
- die Regeln der New York Stock Exchange (NYSE).

Novartis hält diese Standards strikt ein, ausgenommen in den nachfolgenden Bereichen, in denen das US-Recht und die Regeln der NYSE weiterhin die Anwendung der schweizerischen Prinzipien erlauben:

- Gemäss Schweizer Recht werden die externen Revisoren an der Generalversammlung gewählt und nicht durch das Audit and Compliance Committee bestellt.
- Vergütungspläne mit Aktien und Optionen werden nicht der Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt, sondern werden vom Compensation Committee oder den entsprechenden Geschäftsleitungen der lokalen Novartis Gesellschaften verabschiedet. Alle derartigen Pläne werden im Rahmen der durch das Compensation Committee des Verwaltungsrats der Novartis AG verabschiedeten Grundsätze und Programme umgesetzt.
- Nach schweizerischem Recht sind die Verwaltungsratsausschüsse nicht den Aktionären Rechenschaft schuldig (keine Proxy Statements), sondern legen sämtliche Berichte dem Verwaltungsrat vor.

Die vorgehend beschriebenen Standards sowie die Grundsätze der Corporate Governance des Schweizerischen Obligationenrechts wurden in den Statuten, im Organisationsreglement und in den Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse umgesetzt. Die Corporate Governance and Nomination Committees überprüfen die Statuten und Reglemente regelmässig im Lichte der jeweils vorherrschenden „Best Practices“ und legen dem Verwaltungsrat Verbesserungsvorschläge zur Genehmigung vor.

Die erwähnten Bestimmungen sowie Verweise auf weitere Informationen zur Corporate Governance können in gedruckter Form bei

der Novartis AG, Corporate Secretary, Bruno Heynen, 4056 Basel, bestellt werden. Weitere Informationen zur Corporate Governance finden sich auf Seite 109 dieses Geschäftsberichts oder unter: www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

KONZERNSTRUKTUR

Die Novartis AG ist eine nach Schweizer Recht organisierte Holdinggesellschaft und hält direkt oder indirekt alle Gesellschaften weltweit, die zur Novartis Gruppe gehören.

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

Operativ ist die Novartis AG in drei Divisionen unterteilt: Pharmaceuticals, Sandoz (generische Pharmazeutika) und Consumer Health.

Die Division Pharmaceuticals ist in Geschäftseinheiten gegliedert, die für das Marketing und den Verkauf der pharmazeutischen Produkte verantwortlich sind. Da diese Geschäftseinheiten im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven sowie hinsichtlich Kunden, Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Zulassungsumfeld über eine gemeinsame Basis verfügen, werden ihre Finanzdaten nicht separat ausgewiesen.

Sandoz führt Geschäftsaktivitäten in den Bereichen Retailgerätschaften und Antiinfektiva.

Die fünf Geschäftseinheiten der Division Consumer Health sind: OTC (Over-the-Counter), Animal Health, Medical Nutrition, Gerber und CIBA Vision.

Die Geschäftstätigkeiten werden durch lokale Novartis Konzerngesellschaften ausgeübt. Die wichtigsten Konzern- und assoziierten Gesellschaften sind unter Erläuterung 33 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

Die Aktien der folgenden zwei voll konsolidierten Gesellschaften von Novartis werden an verschiedenen Börsen gehandelt:

- Novartis ist direkt oder indirekt mit 56,1% an Idenix Pharmaceuticals Inc., (USA) beteiligt. Die Aktien dieses Unternehmens sind an der NASDAQ kotiert (Valoren-Nr.: 1630029, ISIN-Code US45166R2040, Tickersymbol: IDIX).
- Novartis India Limited; 49% der Aktien dieses Unternehmens sind für den Handel an der Bombay Stock Exchange registriert (ISIN-Code INE234A01025, Tickersymbol: HCBA).

Idenix Pharmaceuticals Inc. und Novartis India Limited sind direkt oder indirekt im Mehrheitsbesitz der Novartis AG.

Novartis hält bedeutende Anteile an zwei börsenkotierten Gesellschaften:

- direkt oder indirekt 33,3% der Inhaberaktien der Roche Holding AG, mit Sitz in Basel (Schweiz) und kotiert an der SWX Swiss Exchange (Inhaberaktien: Valoren-Nr. 1203211, ISIN-Code CH0012032113, Tickersymbol RO. Ausserdem sind kotiert: nicht stimmberechtigte Genussscheine: Valoren-Nr. 1203204, ISIN-Code CH0012032048, Tickersymbol: ROG; weitere Wertpapiere der Roche Holding AG werden in Form von ADRs über nicht stimmberechtigte Genussscheine am OTC-Markt in den USA gehandelt, Tickersymbol: RHHBY). Am 31. Dezember 2005 betrug der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Roche Holding AG USD 8,9 Milliarden.
- direkt oder indirekt 44,1% der Aktien der Chiron Corporation, mit Hauptsitz in Emeryville (USA) und kotiert an der NASDAQ (Valoren-Nr. 918297, ISIN-Code US1700401094, Tickersymbol: CHIR). Der Marktwert der Beteiligung von Novartis an der Chiron Corporation betrug per 31. Dezember 2005 USD 3,8 Milliarden. Novartis unterzeichnete am 30. Oktober einen definitiven Fusionsvertrag mit der Chiron Corporation über die Übernahme aller restlichen in Publikumsbesitz befindlichen und noch nicht von Novartis kontrollierten Aktien von Chiron. Damit der Vertrag wirksam wird, müssen die Mehrheit der nicht von Novartis kontrollierten Aktienstimmrechte sowie weitere Behörden zustimmen.

Weitere Angaben zu diesen Beteiligungen sowie über die Art und Weise der Konsolidierung finden sich in Erläuterung 10 im Anhang zur Konzernrechnung. Sowohl Roche als auch Chiron sind bezüglich ihrer Kontrollstrukturen, ihrem Management und ihrer operativen Strukturen unabhängig von Novartis.

Die anderen bedeutenden Konzern- und assoziierten Gesellschaften können der Aufstellung in Erläuterung 33 im Anhang zur Konzernrechnung entnommen werden. Die Anteile dieser Gesellschaften werden nicht öffentlich gehandelt.

BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Die bedeutendsten eingetragenen Aktionäre der Novartis AG sind:

- Die Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, mit Sitz in Basel (2,9% des gesamten Aktienkapitals) und
- die Emasan AG, mit Sitz in Basel (Schweiz) (3,2% des Aktienkapitals).

Hinzu kommen:

- Nortrust Nominees, London, mit 2,5% und JPMorgan Chase Bank, New York, mit 8,3%, jeweils als Nominee.

- JPMorgan Chase Bank, die Depotbank für ADRs, kann mit bis zu 11% des Aktienkapitals eingetragen werden.

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

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

KAPITALSTRUKTUR, AKTIEN

Das Aktienkapital der Novartis AG beträgt CHF 1 369 585 500, ist voll liberiert und eingeteilt in 2 739 171 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 0.50. Die Novartis AG verfügt weder über genehmigtes noch über bedingtes Kapital. Es gibt keine Aktien mit bevorzugtem Stimmrecht. Alle Aktien haben gleiches Stimmrecht. Novartis hat weder Vorzugsaktien noch Partizipations- oder Genussscheine ausgegeben.

VERÄNDERUNGEN IN DER KAPITALSTRUKTUR, AKTIENRÜCKKAUFSPROGRAMME

Seit der Entstehung von Novartis im Dezember 1996 wurden vier Aktienrückkaufprogramme im Gesamtwert von CHF 15 Milliarden durchgeführt. Drei dieser Programme wurden bereits abgeschlossen. Die unter dem zweiten und dritten Programm zurückgekauften Aktien wurden vernichtet. Das Aktienkapital wurde nach erteilter Genehmigung durch die Generalversammlungen der Jahre 2002, 2003, 2004 und 2005 entsprechend reduziert (vgl. unten stehende Tabelle).

RÜCKKAUFSPROGRAMME			
	Ankündigung	Maximaler Wert des Programms in CHF	Anzahl erworbener Aktien
1. Programm	1999	4 bn	65 671 680
2. Programm	2001	4 bn	61 054 680
3. Programm	2002	4 bn	69 779 000
4. Programm	2004	3 bn	25 400 000

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

Im August 2004 gab Novartis den Start des vierten Aktienrückkaufsprogramms über eine zweite Handelslinie an der SWX Swiss Exchange bekannt. Seit Beginn des vierten Programms wurden 25,4 Millionen Aktien im Wert von USD 1,2 Milliarden zurückgekauft. Davon wurden 10,2 Millionen Aktien im Jahr 2005 erworben. Voraussichtlich wird der Verwaltungsrat die Aktionäre an der nächsten ordentlichen Generalversammlung um Zustimmung bitten, die über das vierte Rückkaufsprogramm erworbenen Aktien zu vernichten. Das fünfte Rückkaufsprogramm im Gesamtwert von CHF 3 Milliarden wurde von den Aktionären an der ordentlichen Generalversammlung des Jahres 2005 genehmigt. Dieses wird jedoch erst nach Abschluss des vierten Rückkaufsprogramms gestartet.

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

WANDELANLEIHEN UND OPTIONEN

Die Novartis AG hatte im Jahr 2005 keine Wandelanleihen ausstehend.

Angaben über Aktienoptionen, die dem Management und Mitarbeitenden im Rahmen von Beteiligungsprogrammen zugeteilt wurden, sind unten im Abschnitt „Vergütungen“ und in Erläuterung 27 im Anhang zur konsolidierten Konzernrechnung enthalten.

RECHTE DER AKTIONÄRE

Jede Namenaktie gewährt eine Stimme an der Generalversammlung. Aktionäre haben auch das Recht auf Dividende, auf die Ernennung eines Stimmrechtsvertreters, die Einberufung einer Generalversammlung und die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands sowie auf die weiteren Rechte gemäss Schweizer Obligationenrecht (OR). Aktionäre, die allein oder im Verbund Aktien im Nennwert von mindestens CHF 1 000 000 vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands an der Generalversammlung verlangen. Die Traktandierung muss mindestens 45 Tage vor der Versammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und der Anträge des Aktionärs, über die abgestimmt werden soll, angebeht werden.

LEGITIMIERUNG ALS AKTIONÄR

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

Jede Aktie berechtigt zu einer Stimme. Gemäss Statuten wird jedoch keine Person für mehr als zwei Prozent des eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht eingetragen, es sei denn, der Verwal-

tungsrat gewährt auf Antrag eine Ausnahme. Den beiden grössten eingetragenen Aktionären der Novartis AG, der Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung und Emasan AG, wurde eine entsprechende Ausnahme gewährt. Im Jahr 2005 wurden keine diesbezüglichen Anträge gestellt.

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

Diese Stimmrechtsbegrenzungen wurden eingeführt und werden aufrechterhalten, um für eine angemessene Streuung des Aktienbesitzes zu sorgen. Damit wird die Vielfalt der Aktionärsschaft gefördert und gleichzeitig verhindert, dass infolge der traditionell niedrigen Aktionärsbeteiligung an Generalversammlungen ein grosser Minderheitsaktionär in unverhältnismässigem Mass die Generalversammlung dominieren kann.

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

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

BESCHLÜSSE UND WAHLEN AN DER GENERALVERSAMMLUNG

Aktionäre, die mindestens zehn Tage vor der Generalversammlung im Aktienbuch eingetragen sind, können das Stimmrecht für ihre Aktien an der Versammlung ausüben.

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

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

DER VERWALTUNGSRAT

DIE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

	Alter	Verwaltungs- rat seit	Ende der Amtszeit
Dr. Daniel Vasella	52	1996	2007
Prof. Dr. Helmut Sihler	75	1996	2007
Hans-Jörg Rudloff	65	1996	2007
Dr. h.c. Birgit Breuel	68	1996	2007
Prof. Dr. Peter Burckhardt	67	1996	2008
Prof. Dr. Srikant Datar	52	2003	2006
William W. George	63	1999	2006
Alexandre F. Jetzer	64	1996	2008
Pierre Landolt	58	1996	2008
Prof. Dr. Ulrich Lehner	59	2002	2008
Dr. Ing. Wendelin Wiedeking	53	2003	2006
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	61	1999	2006

Detaillierte biografische Angaben finden sich auf den Seiten 99 bis 102.

UNABHÄNGIGKEIT DER VERWALTUNGSRÄTE

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

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

Dr. Daniel Vasella ist das einzige geschäftsführende Verwaltungsratsmitglied. Alexandre F. Jetzer war bis 1999 Mitglied der Geschäftsleitung. Im Rahmen eines Beratungsmandats unterstützt er weiterhin die Beziehungen von Novartis zu Regierungsstellen. Prof. Dr. Srikant Datar wird ab 1. März 2006 als unabhängiger Verwaltungsrat gelten, da bis zu diesem Zeitpunkt die in den Richtlinien der NYSE vorgesehene dreijährige Rückwirkungsfrist für andere Zahlungen als Verwaltungsrats honorare eines Unternehmens an seine Verwaltungsräte abgelaufen sein wird.

Im Jahr 2002 liess Novartis der Harvard Business School einen Betrag in Höhe von USD 5 Millionen zukommen. Mit dieser Zuwendung schuf die Harvard Business School einen Lehrstuhl im Namen von Novartis. Der Verwaltungsrat ist zum Schluss gekommen, dass diese Zuwendung, die gemäss Börsenreglement der New Yorker Börse offenzulegen ist, die Unabhängigkeit von Prof. Dr.

Srikant Datar und William W. George – der seit 2004 der Fakultät der Harvard Business School angehört – in keiner Weise beeinträchtigt. Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel wurde in das Scientific Advisory Board des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD) delegiert. Zudem ist er Delegierter des Verwaltungsrats des Genomics Institute der Novartis Research Foundation (GNF).

Novartis unterhält regelmässig und im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit geschäftliche Beziehungen mit Barclays Capital, deren Geschäftsleitung Hans-Jörg Rudloff derzeit vorsitzt. Der Verwaltungsrat ist zum Schluss gekommen, dass dieses Engagement aufgrund der Unabhängigkeitskriterien von Novartis keinen Einfluss auf die Unabhängigkeit von Hans-Jörg Rudloff hat.

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

AMTSZEIT

Die Amtszeit für einen Verwaltungsrat wird anlässlich der Wahl durch die Aktionäre an der Generalversammlung festgelegt und darf die Dauer von drei Jahren nicht überschreiten. Um die Kontinuität im Verwaltungsrat zu gewährleisten, wurden die Amtszeiten so abgestimmt, dass jedes Jahr etwa ein Drittel aller Mitglieder des Verwaltungsrats neu gewählt oder wiedergewählt werden muss. Die Generalversammlung hat jedoch das Recht, Verwaltungsräte jederzeit abzusetzen. Die durchschnittliche Amtszeit beträgt sieben Jahre, das Durchschnittsalter der Mitglieder des Verwaltungsrats 62 Jahre. Grundsätzlich muss ein Verwaltungsrat sein Mandat nach zwölfjähriger Amtszeit oder bei Erreichen des 70. Lebensjahrs niederlegen. Die Aktionäre können einzelne Verwaltungsräte jedoch für weitere Amtszeiten wieder wählen, wobei jede weitere Amtszeit höchstens drei Jahre dauert.

PRÄSIDENT UND CEO, VIZEPRÄSIDENTEN, LEAD DIRECTOR

Dr. Daniel Vasella wurde vom Verwaltungsrat als Präsident und Chief Executive Officer (CEO) gewählt. Der Verwaltungsrat ist überzeugt, dass diese Doppelfunktion eine effektive Führung und ausgezeichnete Kommunikation zwischen den Aktionären, dem Verwaltungsrat und dem Management gewährleistet.

Um zu gewährleisten, dass die Interessen der Aktionäre auf höchstmöglicher Ebene bestens vertreten werden, hat der Verwaltungsrat einen unabhängigen Lead Director ernannt. Zu seinen Aufgaben zählt, ein korrektes Verfahren zur Beurteilung der Leistung des Präsidenten und CEO sicherzustellen und den Vorsitz in den Sitzungen der nicht-exekutiven Verwaltungsräte auszuüben. Der Lead Director sowie alle anderen Mitglieder des Verwaltungsrats können von den Personen, die mit der Geschäftsführung betraut sind, Informationen über alle Angelegenheiten betreffend Novartis verlangen. In einem Krisenfall würde der Lead Director die unab-

hängigen Verwaltungsratsmitglieder leiten. Er gehört zudem sämtlichen Ausschüssen des Verwaltungsrats an.

ROLLE UND ARBEITSWEISE DES VERWALTUNGSRATS

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

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

- Bestimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens,
- Festlegung der Organisation und der Grundsätze der Unternehmensführung,
- Oberaufsicht über die Geschäftstätigkeit,
- die Genehmigung von wichtigen Akquisitionen oder Veräusserungen,
- Rechnungslegung, finanzielle Kontrolle und Planung,
- Ernennung und Abberufung von Mitgliedern der Geschäftsleitung und anderen wichtigen Führungskräften,
- Verabschiedung und Veröffentlichung von wichtigen Grundsätzen der Unternehmensführung, insbesondere betreffend finanzieller Angelegenheiten, Corporate Governance und Corporate Citizenship, Personalentscheidungen sowie Umweltpolitik,
- Vorbereitung der Anträge an die Generalversammlung inklusive der Jahresrechnung der Novartis AG sowie der Konzernrechnung.

Der Verwaltungsrat hat keine Verträge mit Drittparteien für die Leitung des Geschäfts getroffen, sondern hat der Geschäftsleitung unter dem Vorsitz des Chief Executive Officer die Koordination des laufenden Geschäfts der Konzerngesellschaften übertragen. Der Chief Executive Officer steht der Geschäftsleitung vor. Die interne Organisationsstruktur und die Kompetenzregelung für den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung sind im Organisationsreglement niedergelegt.

Der Verwaltungsrat ist sich der Bedeutung einer umfassenden Information über die das Unternehmen betreffenden Sachverhalte bewusst, und er stellt durch eine Reihe von Massnahmen sicher, dass er über ausreichende Informationen verfügt, um eine angemessene Entscheidungsfindung zu gewährleisten:

- Auf Einladung nehmen Führungskräfte an Verwaltungsratssitzungen teil, um über ihre geschäftlichen Verantwortungsbereiche zu berichten;
- Verwaltungsratsausschüsse, insbesondere das Audit and Compliance Committee, treffen sich regelmässig mit Führungskräften und externen Beratern, einschliesslich der externen Konzernprüfer, um sich einen Überblick über das Geschäft zu verschaffen, Gesetze und Richtlinien mit Auswirkungen auf das Unternehmen besser zu verstehen und die Geschäftsleitung darin zu unterstützen, Anforderungen und Erwartungen der Anspruchsgruppen zu erfüllen;
- informelle Telefonkonferenzen zwischen Verwaltungsräten, dem Präsidenten und CEO oder dem Lead Director sowie die regelmässige Information der Verwaltungsräte durch das Unternehmen.

Einmal jährlich beurteilt der Verwaltungsrat die Leistung des Präsidenten und CEO und genehmigt die Ziele für das folgende Jahr. Der Verwaltungsrat unterzieht sich ebenfalls einmal jährlich einer Selbstbeurteilung.

Im Jahr 2005 tagte der Verwaltungsrat zehn Mal. Detaillierte Angaben zur Teilnahme der Verwaltungsräte an Sitzungen des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse sind der folgenden Tabelle zu entnehmen.

TEILNAHME AN VERWALTUNGSRATS- UND AUSSCHUSSSITZUNGEN

Die folgende Tabelle enthält umfassende Angaben zur Teilnahme an Sitzungen des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse:

	Verwaltungs- rat	Chair- man's Committee	Compen- sation Committee	Audit and Com- pliance Committee	Corporate Govern- ance and Nomination Committee
Anzahl Sitzungen 2005	10	11	3	9	3
Dr. Daniel Vasella	10 ¹	11 ¹			
Prof. Dr. Helmut Sihler	10	11	3 ¹	9 ¹	3
Hans-Jörg Rudloff	9	9	3	8	3
Dr. h.c. Birgit Breuel	9			8	
Prof. Dr. Peter Burckhardt	10				
Prof. Dr. Srikant Datar	10			8 ²	
William W. George	8	11	3		3 ¹
Alexandre F. Jetzer	10				
Pierre Landolt	10				
Prof. Dr. Ulrich Lehner	10	9	1	9	
Dr. Ing. Wendelin Wiedeking	7				
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	9				3

¹ Vorsitz ² Ständiger Gast ab Sitzung vom 24. August 2004

FUNKTION UND ARBEITSWEISE DER AUSSCHÜSSE

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

DAS CHAIRMAN'S COMMITTEE: Das Chairman's Committee besteht aus dem Präsidenten und CEO, den beiden Vizepräsidenten, von denen einer der Lead Director ist, und anderen vom Verwaltungsrat gewählten Mitgliedern. Das Chairman's Committee bereitet ausgewählte Angelegenheiten, die in die Zuständigkeit des Verwaltungsrats fallen, vor und kann, in dringenden Fällen, die notwendigen Massnahmen im Namen des Verwaltungsrats treffen. Das Chairman's Committee ist ebenfalls die Schnittstelle zur Geschäftsleitung und entscheidet über Investitionen und andere Angelegenheiten, die der Verwaltungsrat an das Chairman's Committee delegiert hat.

DAS COMPENSATION COMMITTEE: Das Compensation Committee setzt sich aus drei unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen. Es prüft die Richtlinien und Programme des Unternehmens zur Entlohnung, inklusive der Optionsprogramme und anderer Bonus-systeme, bevor der Verwaltungsrat darüber abschliessend entscheidet. Dem Compensation Committee obliegt es, die Vergütung für Mitglieder der Geschäftsleitung und für andere Personen mit Schlüssel-funktionen zu prüfen und zu genehmigen sowie die Leistung des Präsidenten und CEO zu beurteilen. Zur Stützung der Entscheidungen und Empfehlungen werden auch externe Experten zu Rate gezogen.

DAS AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE: Das Audit and Compliance Committee setzt sich aus vier Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen. Der Verwaltungsrat hat festgestellt, dass alle Mitglieder des Ausschusses gemäss den Richtlinien der NYSE und den Unabhängigkeitskriterien der Novartis AG unabhängig sind, und dass der Vorsitzende, Prof. Dr. Helmut Sihler, in Fragen des Finanz-managements im Sinne der geltenden Anforderungen hinreichend qualifiziert ist. Ausserdem hat sich das Audit and Compliance Committee davon überzeugt, dass Prof. Dr. Ulrich Lehner und Hans-Jörg Rudloff nach den Richtlinien der NYSE über das erforderliche Fachwissen auf dem Gebiet der Rechnungslegung und des Finanz-managements verfügen. Gestützt darauf wurden sie vom Verwaltungsrat zu den Finanzexperten des Ausschusses ernannt. Der Verwaltungsrat hat sich ferner versichert, dass alle anderen Ausschuss-mitglieder über genügend Erfahrung und Fähigkeiten in den Be-reichen Finanzwesen und Compliance verfügen, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

Die Hauptaufgaben des Audit and Compliance Committee sind:

- die Bewertung und Auswahl der externen Revisionsstelle für die Nominierung zur Wahl an der Generalversammlung,
- Überprüfung der Auftragsbedingungen und des Umfangs der externen Revision,
- Besprechung der Prüfungsergebnisse und ungewöhnlicher Punkte oder Feststellungen aus der Prüfung,
- Überprüfung des Umfangs der internen Revision und der Angemessenheit der Organisationsstruktur sowie der Qualifikation der Mitarbeiter der internen Revision,
- Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit der Rechnungs-legendungsgrundsätze und finanziellen Kontrollmechanismen des Kon-zerns, gemeinsam mit den externen und internen Revisoren und dem Rechnungswesen des Konzerns,
- Überprüfung der Konzern- und Jahresrechnung und des Geschäfts-berichts gemeinsam mit dem Management und den externen Prüfern,

- die Überprüfung der internen Kontrollprozesse und -abläufe, unter anderem hinsichtlich der Kontrolle des Geschäftsrisikos,
- Überprüfung aller Beziehungen zwischen Konzerngesellschaften und externen Prüfern,
- Überprüfung der Prozesse und Vorgehensweisen, mit denen die Einhaltung von Gesetzen und internen Richtlinien (beispielsweise dem Novartis Verhaltenskodex) sichergestellt wird,
- Kontrolle, dass Novartis ihren Verpflichtungen im Rahmen der UNO-Initiative „Global Compact“ für Menschenrechte, Umwelt und faire Arbeitsbedingungen nachkommt.

DAS CORPORATE GOVERNANCE AND NOMINATION COMMITTEE: Das Corporate Governance and Nomination Committee setzt sich aus vier unabhängigen Verwaltungsratsmitgliedern zusammen. Der Ausschuss entwickelt Grundsätze der Corporate Governance und legt sie dem Verwaltungsrat zur Genehmigung vor.

Seine Aufgaben umfassen die regelmässige Überprüfung der Statuten unter dem Gesichtspunkt einer Stärkung der Rechte der Aktionäre und im Hinblick auf die Zusammensetzung und Grösse des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse. Das Corporate Governance and Nomination Committee führt jedes Jahr eine Beurteilung des gesamten Verwaltungsrats durch und gibt gegebenenfalls Empfehlungen ab, wie potenzielle Interessenkonflikte für die Mitglieder vermieden werden können.

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

SITZUNGEN DER NICHT-EXEKUTIVEN VERWALTUNGSRATSMIT-GLIEDER: Die nicht-exekutiven, unabhängigen Mitglieder des Ver-waltungsrats trafen sich im Jahr 2005 zweimal zu separaten Sitzun-gen unter Leitung des Lead Directors, Prof. Dr. Helmut Sihler.

KONTROLL- UND ABWEHRMASSNAHMEN

Laut Bundesgesetz über die Börsen und den Effektenhandel (Börsen-gesetz) muss, wer mehr als 33 1/3% der Stimmrechte einer Ziel-gesellschaft besitzt, ein Angebot für alle kotierten Beteiligungspapiere der Gesellschaft unterbreiten. Die Zielgesellschaft kann in ihren Statuten den Grenzwert bis auf 49% der Stimmrechte anheben (Opting up) oder auf die Festlegung eines Grenzwertes verzichten (Opting out). Novartis hat keine vom schweizerischen Börsengesetz abweichenden Bestimmungen eingeführt.

Für den Fall eines Wechsels der Eigentumsverhältnisse besteht für vier Mitglieder der Geschäftsleitung eine Klausel, wonach ihre normale vertragliche Kündigungsfrist von 36 Monaten bei einer Trennung innerhalb der ersten zwölf Monate nach einem Wechsel

der Eigentumsverhältnisse um 24 Monate verlängert wird. Für ein Mitglied der Geschäftsleitung besteht eine Klausel, wonach die normale vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten bei einer Trennung während der ersten zwölf Monate nach einem Wechsel der Eigentumsverhältnisse um zwölf Monate verlängert wird. Für ein Mitglied der Geschäftsleitung besteht eine Klausel, wonach die normale vertragliche Kündigungsfrist von zwölf Monaten bei einer Trennung so verlängert wird, dass das Anstellungsverhältnis nicht vor Ablauf einer Frist von 24 Monaten ab dem Wechsel der Eigentumsverhältnisse beendet werden kann.

DOKUMENTIERUNG

Die folgenden Dokumente beschreiben die von Novartis angewendeten Corporate-Governance-Standards:

- Statuten der Novartis AG
- Organisationsreglement und Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse, inklusive der Unabhängigkeitskriterien für Mitglieder des Verwaltungsrats und des Audit and Compliance Committee.

Diese Dokumente sind auf Bestellung bei Bruno Heynen, Corporate Secretary, 4056 Basel, erhältlich oder können auf der Webseite von Novartis eingesehen werden unter www.novartis.com/investors/en/corporate_governance

VERGÜTUNG

VERGÜTUNG DER NICHT-EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Das Compensation Committee berät den Verwaltungsrat in Bezug auf die Vergütung der nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats. Diese erhalten eine jährliche Vergütung, deren Höhe in Abhängigkeit von ihren Aufgaben im Verwaltungsrat und seinen Ausschüssen variiert. Verwaltungsräte erhalten keine zusätzlichen Vergütungen für die Teilnahme an Sitzungen oder für den Vorsitz eines Committee.

Jedes Verwaltungsratsmitglied kann wählen, ob es die jährliche Vergütung in bar, in Aktien oder einer Kombination davon erhalten will. Seit dem 1. Januar 2003 werden den Verwaltungsräten keine Aktienoptionen oder freien Aktien in Abhängigkeit vom Geschäftserfolg mehr angeboten. Das Unternehmen entschädigt die Verwaltungsräte für Reisen und andere notwendige Auslagen im Rahmen ihrer Verwaltungsratsstätigkeit.

VERGÜTUNG DER VERWALTUNGSRATSMITGLIEDER

	Jährliche Vergütung in bar (CHF)	Aktien (Anzahl)
Dr. Daniel Vasella Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats Chairman's Committee (Vorsitz)	(vgl. Tabelle auf S. 92)	
Prof. Dr. Helmut Sihler Vizepräsident, Lead Director Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Vorsitz) Audit and Compliance Committee (Vorsitz) Corporate Governance Committee (Mitglied)	979 463	-
Hans-Jörg Rudloff Vizepräsident Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Mitglied) Audit and Compliance Committee (Mitglied) Corporate Governance Committee (Mitglied)	717 104	-
Dr. h.c. Birgit Breuel Audit and Compliance Committee (Mitglied)	452 870	-
Prof. Dr. Peter Burckhardt	347 551	-
Prof. Dr. Srikant Datar	301 000	2 246
William W. George Chairman's Committee (Mitglied) Compensation Committee (Mitglied) Corporate Governance Committee (Vorsitz)	331 250	3 460
Alexandre F. Jetzer ¹	348 676	-
Pierre Landolt	224 930	2 155
Prof. Dr. Ulrich Lehner Chairman's Committee (Mitglied) Audit and Compliance Committee (Mitglied)	120 100	6 265
Dr. Ing. Wendelin Wiedeking	106 179	4 222
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel ² Corporate Governance Committee (Mitglied)	664 631	-
Total	4 593 754	18 348

¹ Zusätzlich wurden andere Beratungsdienste mit CHF 140 000 vergütet.

² Einschliesslich Vergütung von CHF 250 000 für die Funktion als Delegierter des Verwaltungsrats in den Scientific Advisory Boards des Genomics Institute of the Novartis Research Foundation (GNF) und des Novartis Institute for Tropical Diseases (NITD).

WERTPAPIERBESITZ DER NICHT-EXEKUTIVEN MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Im Dezember 2003 verabschiedete der Verwaltungsrat eine Richtlinie zum Aktienbesitz, nach der nicht-exekutive Verwaltungsräte innerhalb von drei Jahren nach Eintritt in den Verwaltungsrat mindestens 5 000 Novartis Aktien besitzen müssen. Per 31. Dezember 2005 betrug die Gesamtzahl der Novartis Aktien im Besitz der nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats (inklusive ihnen nahe stehender Personen) 401 288 Stück. „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) den Verwaltungsräten gehörende oder von ihnen kontrollierte Gesellschaften oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die als deren Treuhänder fungieren.

Von den nicht-exekutiven Verwaltungsräten besass keiner 1% oder mehr der ausstehenden Aktien. Per 31. Dezember 2005 hielten die einzelnen nicht-exekutiven Verwaltungsräte (inklusive ihnen nahe stehender Personen) folgende Anzahl an Novartis Aktien:

WIRTSCHAFTLICHER BERECHTIGTER	Direkt oder indirekt gehaltene Aktien
Dr. Daniel Vasella	(vgl. Tabelle auf S. 93)
Prof. Dr. Helmut Sihler	34 304
Hans-Jörg Rudloff	109 791
Dr. h.c. Birgit Breuel	5 000
Prof. Dr. Peter Burckhardt	15 264
Prof. Dr. Srikant Datar	7 272
William W. George	115 709
Alexandre F. Jetzer	60 621
Pierre Landolt	11 342
Prof. Dr. Ulrich Lehner	11 385
Dr. Ing. Wendelin Wiedeking	11 978
Prof. Dr. Rolf M. Zinkernagel	18 622
Total	401 288

Zum selben Zeitpunkt hielten die nicht-exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats insgesamt 256 483 Optionen auf Novartis Aktien. Um den Aktiensplit des Jahres 2001 im Verhältnis 1:40 widerzuspiegeln, wurden die Anzahl der Aktienoptionen sowie die Ausübungspreise entsprechend angepasst. Aufgeschlüsselt nach Jahr der Zuteilung der letzten 5 Jahre, beläuft sich die Anzahl der gehaltenen Optionen auf:

Jahr der Zuweisung	Anzahl Optionen	Bezugs- quote	Ausübungs- Preis (CHF)	Laufzeit (Jahre)
2002	96 363	1:1	62,0	9
2001	68 280	1:1	70,0	9
	10 000	1:1	62,6	10

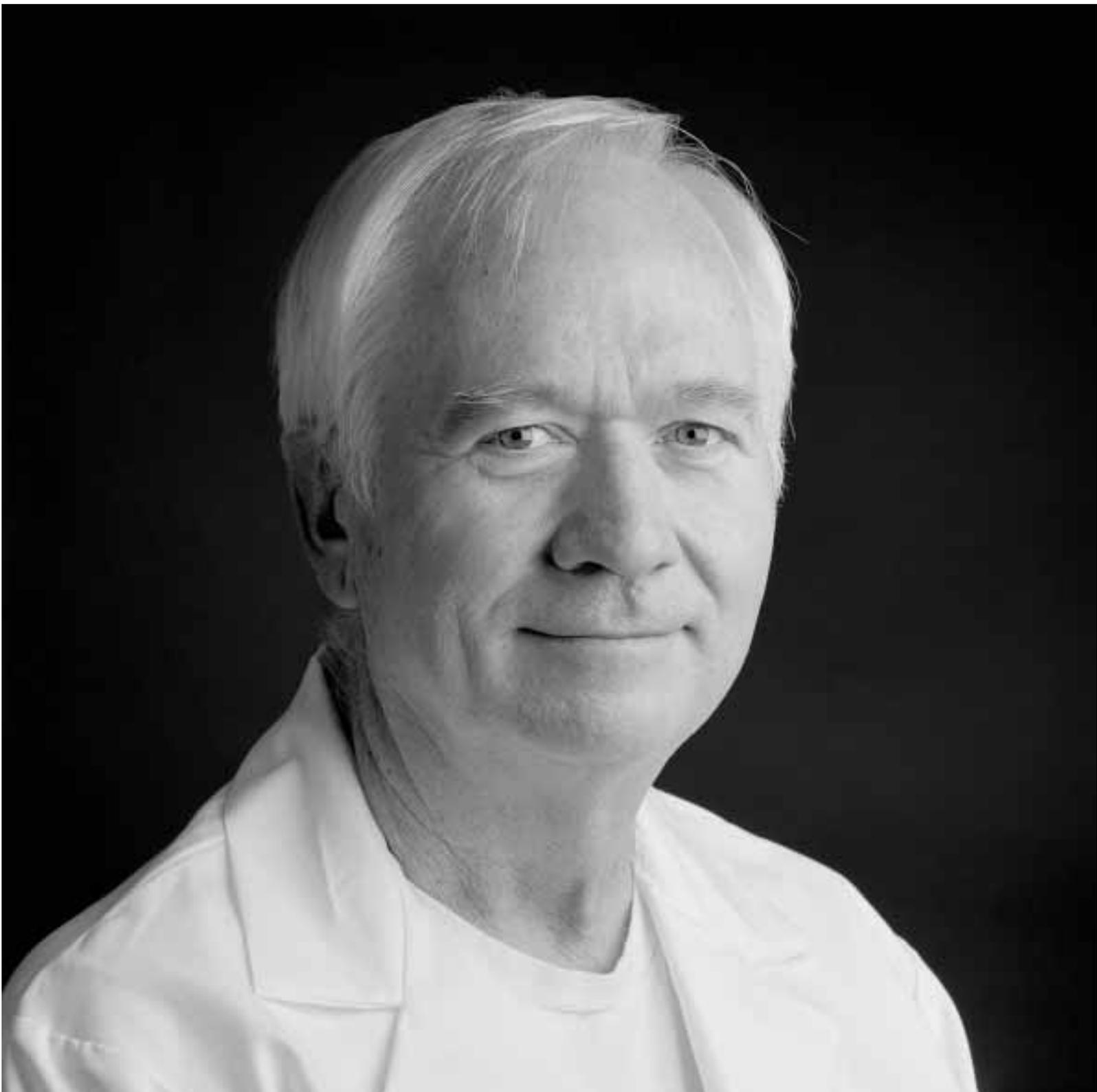
VERGÜTUNG FÜR EHEMALIGE MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS UND DER GESCHÄFTSLEITUNG

Im Jahr 2005 wurden insgesamt USD 101 465 an zwei ehemalige Verwaltungsräte und USD 991 857 an drei ehemalige Geschäftsleitungsmitglieder gezahlt.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG UND DER LEITER DER GESCHÄFTSEINHEITEN ALLGEMEINE VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

Die Vergütungsgrundsätze von Novartis sind darauf ausgerichtet, hoch qualifizierte und für den langfristigen Erfolg des Unternehmens wichtige Führungskräfte, Manager und Mitarbeitende zu gewinnen, zu binden und zu motivieren. Die Globalisierung des Arbeitsmarkts für Spezialisten und für Führungskräfte hat zu einer raschen Konvergenz amerikanischer und europäischer Vergütungsmodelle geführt mit einer starken Ausrichtung auf langfristig ausgelegte, aktien- und optionsbasierte Programme. Insgesamt ist es das Ziel dieser Programme, Vergütungsmöglichkeiten zu schaffen, die

- vergleichbar sind mit einer ausgewählten Gruppe industrie-spezifischer Mitbewerber,
- eine leistungsorientierte Unternehmenskultur unterstützen und es ermöglichen, Leistungsträger entsprechend zu entlohnen,
- Geschäftsleitung, Management und Mitarbeitende motivieren, gemeinsam nachhaltigen Shareholder-Value zu schaffen.



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



KRANKENSCHWESTER; PRIVATKLINIK; PEKING, CHINA

Die effektive Gesamtvergütung kann bei hervorragender Leistung ein Niveau erreichen, das mit der Entschädigung des obersten Viertels unserer Wettbewerber vergleichbar ist. Jährliche Leistungsprämien in bar oder in Aktien/Optionen basieren sowohl auf dem Gesamterfolg des Unternehmens oder seiner Gesellschaften als auch auf der individuellen Leistung. Langfristige Leistungsprämien umfassen Aktienoptionen und andere Formen der Beteiligung am Aktienkapital. Die Vergütungsprogramme für die Führungskräfte fördern in starkem Masse den Aktienbesitz und umfassen einen hohen Risikoanteil, der von der persönlichen Leistung, dem Unternehmenserfolg und von der Schaffung von Shareholder-Value abhängt. Zusätzlich hat der Verwaltungsrat zur weiteren Förderung der Unternehmensbeteiligung im Jahr 2003 eine Weisung zum Aktienbesitz erlassen, nach der bestimmte Führungskräfte Novartis Aktien in Höhe eines Mehrfachen ihres Grundgehalts besitzen müssen. Die Vergütungsprogramme und die Höhe der Entschädigungen werden regelmässig auf der Basis allgemein verfügbarer Daten und mittels Analysen externer Vergütungsexperten überprüft. Das Compensation Committee ist der Ansicht, dass diese Positionierung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens entspricht und marktgerecht ist.

ERLÄUTERUNGEN ZU DEN VERGÜTUNGSPROGRAMMEN

Die Gesamtvergütung für die Führungskräfte setzt sich aus drei Komponenten zusammen, die anschliessend näher beschrieben werden.

GEHÄLTER: Die 2005 an die Mitglieder der Geschäftsleitung entrichteten Jahresgehälter sind der Spalte „Gehalt“ in der Übersichtstabelle zur Vergütung 2005 auf Seite 92 zu entnehmen.

JÄHRLICHE LEISTUNGSPRÄMIEN: Im Rahmen des Bonusplans werden jährlich Leistungsprämien entrichtet, die vom Erreichen der im Voraus festgelegten Ziele des Unternehmens und der einzelnen Personen abhängen. Unterschreitet die Leistung gewisse Mindestvorgaben, kann nach diesem Plan eine Prämie entfallen.

LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN: Die langfristigen Leistungsprämien in Form von Aktienoptionen, ergebnisabhängigen Aktien sowie gesperrten Aktien stellen einen bedeutenden Anteil der Gesamtvergütung der Führungskräfte dar. In jedem Jahr können Führungskräften Aktienoptionen, ergebnisabhängige Aktien und/oder gesperrte Aktien angeboten werden. Unterschreitet die Leistung gewisse Mindestvorgaben, kann nach diesem Plan eine Prämie entfallen.

A) NOVARTIS EQUITY-PLAN „SELECT“

In 2004 genehmigte der Verwaltungsrat eine Änderung des Aktienoptionsplans, wie im Folgenden beschrieben. Im Rahmen des „Select“-Plans haben Teilnehmer die Wahl, den Gegenwert der zugeteilten equity-basierten Leistungsprämie in Form von Aktienoptionen oder gesperrten Aktien zu erhalten. Der Verwaltungsrat bestimmt das Umwandlungsverhältnis von Aktienoptionen zu gesperrten Aktien. Für 2005 konnten je vier Aktienoptionen in eine gesperrte Aktie umgewandelt werden. Die Sperrfrist der zugeteilten Aktien entspricht derjenigen der Aktienoptionen.

SELECT-PLAN ÜBRIGE LÄNDER: Im Rahmen des Plans können nicht-exekutive Mitgliedern des Verwaltungsrats (während 2002), Führungskräften sowie ausgewählten Mitarbeitenden der zum Konzern gehörenden Gesellschaften (gesamthaft die „Teilnehmer“) equity-basierte Leistungsprämien angeboten werden. Diese Leistungsprämien werden den Teilnehmern sowohl im Sinne einer Anerkennung für bisherige Leistungen als auch als Anreiz für zukünftige Leistungsbeiträge zugeteilt. Sie erlauben den Teilnehmern, von dem im Zeitverlauf steigenden Aktienkurs zu profitieren und bieten einen Anreiz, die Rentabilität und den Unternehmenserfolg langfristig zu erhöhen. Die Optionen sind handelbar und können verkauft oder an einen Market-Maker übertragen werden. Verlässt ein Teilnehmer das Unternehmen freiwillig, verfallen in der Regel die Aktien und Optionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. In 2004 wurde die Sperrfrist für den Plan in den meisten Ländern von zwei auf drei Jahre erhöht. Auf Grund einer möglichen Gesetzesänderung wurde beschlossen, die dreijährige Sperrfrist in der Schweiz nicht einzuführen. Derzeit ist davon auszugehen, dass in der Schweiz eine neue gesetzliche Regelung in 2007 in Kraft treten wird. Die im Rahmen des „Select-Plans übrige Länder“ zugeteilten Aktienoptionen werden zu einem Ausübungspreis zugeteilt, der dem Marktpreis der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung entspricht, und weisen eine Ausübungsfrist von 10 Jahren sowie ein Bezugsverhältnis von 1:1 auf.

SELECT-PLAN USA: Der im Jahr 2001 eingeführte Plan gewährt in den USA ansässigen nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats (während 2002), Führungskräften sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitenden equity-basierte Leistungsprämien und ersetzt damit einen früheren Plan für Share Appreciation Rights. Die Bedingungen des Plans in den USA entsprechen im Wesentlichen denjenigen des Select-Plans übrige Länder. Ab 2004 sind im Rahmen des Plans zugeteilte Aktienoptionen auf ADS auch handelbar.

B) ANDERE LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN

Nominierten Führungskräften wird die Teilnahme an einem langfristigen Performance-Plan, einem Aktiensparplan (Leveraged-Share-Savings-Plan) und einem Plan mit gesperrten Aktien offeriert. Durch die Ausrichtung der Leistungsprämien auf die Leistung unseres Unternehmens bezwecken diese Pläne, das langfristige Engagement der Teilnehmereberechtigten zu fördern.

LANGFRISTIGER PERFORMANCE-PLAN: Im Rahmen dieses Plans wird den Beteiligten das Recht gewährt, Aktien der Novartis AG zu beziehen. Die konkrete Zuteilung wird mithilfe einer Formel bestimmt, die unter anderem die Leistung in Form der ökonomischen Wertsteigerung relativ zu vorher festgelegten Planzielen misst. Zusätzlich können funktionsspezifische Ziele zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Wenn die im Voraus festgelegten Ziele nicht erreicht werden, entfällt die Aktienzuteilung. In dem Masse, in dem die Leistung die festgelegten Vorgaben überschreitet, sind die Teilnehmer berechtigt, zusätzliche Novartis Aktien bis zu einem festgelegten Maximum zu erhalten. Die Auszahlung der Aktien bedingt unter anderem, dass der Teilnehmer zum Zeitpunkt der Auszahlung Angestellter einer Novartis Gesellschaft ist.

AKTIENSPARPLAN (LEVERAGED SHARE SAVINGS PLAN): Es werden zwei verschiedene Aktiensparpläne angeboten. Im Rahmen beider Pläne erhalten die Teilnehmer ihre jährliche Leistungsprämie in Aktien basierend auf dem Marktkurs der Aktie am Zuteilungsdatum. Unter dem ersten Plan können teilnehmende Führungskräfte einen Teil oder alle dieser Aktien umgehend verkaufen. Die nicht unmittelbar verkauften Aktien bleiben während fünf Jahren ab Zuteilungsdatum gesperrt. Nach Ablauf der Sperrfrist wird pro gesperrter Aktie eine zusätzliche Aktie gewährt. Unter dem zweiten Plan können Mitarbeitende mit einem Schweizer Arbeitsvertrag 50% oder 100% dieser Aktien sofort verkaufen. Die gehaltenen Aktien haben eine Sperrfrist von drei Jahren und nach Ablauf der Sperrfrist wird pro gesperrter Aktie ein halbe zusätzliche Aktie gewährt. Ein Teilnehmer kann pro Jahr nur an einem der beiden Pläne mitmachen. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn der Mitarbeitende während der Sperrfrist freiwillig das Unternehmen verlässt.

PLAN MIT GESPERRTEN AKTIEN: Im Rahmen des Plans mit gesperrten Aktien können Mitarbeitende – entweder infolge einer allgemeinen Zuteilung oder als Prämie für die Erreichung bestimmter Leistungsvorgaben – gesperrte Aktien beziehen. Die im Rahmen

dieses Plans zugeteilten Aktien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Teilnehmer Novartis freiwillig, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien.

SOZIALLEISTUNGEN

Sozialleistungen für Führungskräfte sollen wettbewerbsfähig sein und ein „Sicherheitsnetz“ für finanzielle Notlagen bereitstellen, die durch Berufsunfähigkeit oder Tod entstehen können. Sie sollen auch eine angemessene Rente sicherstellen, die auf der Anzahl der Dienstjahre im Unternehmen beruht.

LEISTUNGSBEURTEILUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG UND DER LEITER DER GESCHÄFTSEINHEITEN

Das Compensation Committee trifft sich mit dem Verwaltungsrat ohne den Präsidenten und CEO zur Beurteilung von dessen Leistung. Es beurteilt ferner zusammen mit dem Präsidenten und CEO die Leistung der anderen Mitglieder der Geschäftsleitung und der Leiter der Geschäftseinheiten. Die Bonuszahlungen und langfristigen Leistungsprämien für 2004 und das Grundgehalt für 2005 wurden in den Sitzungen des Compensation Committee im Januar 2005 besprochen und festgelegt. Die Entscheidungen über die Vergütung beruhten hauptsächlich auf der Bewertung der persönlichen Leistung unter Berücksichtigung des vorherrschenden Marktumfelds. Das Compensation Committee berücksichtigte bei der Beurteilung das Erreichen kurz- und langfristiger Ziele, inklusive Umsatzsteigerung, Schaffung von wirtschaftlichen Werten (operatives Ergebnis und Reingewinn, Gewinn pro Aktie und wirtschaftlicher Mehrwert) und den laufenden Einsatz zur Optimierung der organisatorischen Effizienz und Produktivität. Der Ausschuss berücksichtigt auch die Reaktionen des Managements auf Veränderungen der weltweiten Marktgegebenheiten und der strategischen Position des Konzerns. Die Leistungsmaßstäbe wurden von jedem Mitglied des Compensation Committee einer subjektiven Gewichtung unterzogen.

ZUSAMMENFASSUNG

Das Compensation Committee ist überzeugt, dass die von Novartis verfolgte Philosophie und Praxis es erlauben, die Interessen von Führungskräften und Aktionären gut aufeinander abzustimmen. Auf Grund der kontinuierlichen Optimierungen der Vergütungsprogramme ist das Unternehmen in der Lage, Schlüsseltalente anzuziehen, zu halten und zu motivieren. Auf diese Weise bleibt Novartis wettbewerbsfähig und erwirtschaftet für die Aktionäre herausragende Erträge.

VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG UND DER LEITER DER GESCHÄFTSEINHEITEN

Im Jahr 2005 waren 20 Personen Mitglieder dieser Gruppe, inklusive der Geschäftsleitung, der ständigen Beisitzer, der Leiter der Geschäftseinheiten, und derer, die 2005 in den Ruhestand traten oder das Unternehmen verliessen. Insgesamt erhielten diese Mitglieder Gehaltszahlungen in Höhe von USD 10 649 000 und Leistungsprämien in bar von USD 3 638 000. Die Anzahl der gewährten Aktienoptionen belief sich auf 3 242 269 Stück, die der zugeteilten Aktien auf 653 787. Weitere Vergütungen in Höhe von USD 3 384 000 wurden

für ihre Pensionen, Ruhestandsgelder und ähnliche Leistungen verwendet. Die Vergütung umfasst alle Zahlungen, die 2005 geleistet wurden, wobei Bonuszahlungen und langfristige Leistungsprämien auf dem Geschäftserfolg 2004 beruhen. Details betreffend der Vergütung der Mitglieder und nicht-exekutiven Verwaltungsräte gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) finden sich im Anhang der Konzernrechnung unter Erläuterung 28. Die nachfolgende Übersichtstabelle enthält detaillierte Angaben über die Vergütung der Geschäftsleitung im Jahr 2005 in ihrer jeweiligen Währung.

Name und Hauptfunktion	Jährliche Vergütung				Langfristige Vergütung			
	Währung	Gehalt	Bonus in bar	Gesperrte Aktien (Anzahl) ¹	Ungesperrte Aktien (Anzahl) ²	Aktienoptionen (Anzahl) ³	Andere Vergütungen ⁴	Total ⁵
Dr. Daniel Vasella Präsident & Delegierter des Verwaltungsrats	CHF	3 000 000	-	104 439	104 439	1 387 790	413 474	21 257 120
Dr. Urs Bärlocher Head of Legal & General Affairs	CHF	816 667	-	59 438	10 444	-	155 500	3 213 947
Dr. Raymund Breu Chief Financial Officer	CHF	1 041 667	-	20 888	13 055	496 381	165 960	5 334 353
Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger Head of Human Resources	CHF	591 667	-	18 106	5 745	34 127	153 927	2 131 759
Dr. Paul Choffat Head of Consumer Health	CHF	816 668	360 000	6 267	9 052	223 372	159 840	3 492 624
Thomas Ebeling Head of Pharmaceuticals	CHF	1 083 333	1 260 000	20 000	19 583	651 500	255 787	8 623 001
Prof. Dr. Mark C. Fishman Head of Biomedical Research	USD	870 833	13 095	52 744	13 674	151 659	195 923	6 206 106

¹ Gesperrte Aktien schliessen alle Aktien ein, die im Rahmen des Aktiensparplans, des „Select“-Plans und anderer einer Sperrfrist unterliegender Pläne zugeteilt wurden.

² Nicht gesperrte Aktien schliessen die gemäss Langfristigem Performance-Plan zugeteilten Aktien ein.

³ Die gewährten Aktienoptionen berechtigen zum Bezug von einer Aktie pro Option. Die im Rahmen des Novartis Equity-Plan „Select“ zugeteilten Aktienoptionen haben einen Ausübungspreis von CHF 57.45 pro Aktie, welcher dem Marktpreis am Zuteilungsdatum entspricht. Die Optionen haben eine Sperrfrist von zwei Jahren ab dem Tag der Zuteilung und laufen am 3. Februar 2015 aus. Diese handelbaren Aktienoptionen haben einen Steuerwert von CHF 6.12 pro Option. Die im Rahmen des

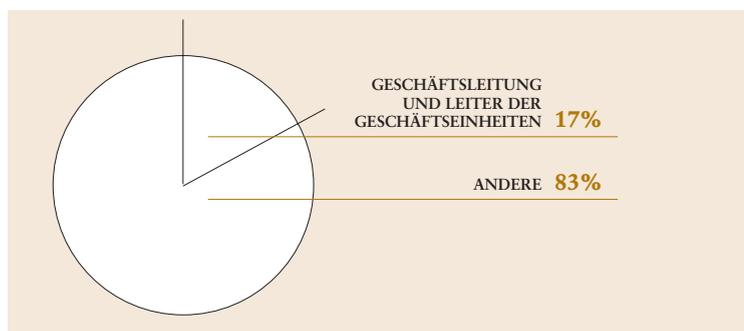
Select-Plan USA zugeteilten Aktienoptionen haben einen Ausübungspreis von USD 47.84 pro Aktie, welcher dem Marktpreis am Zuteilungsdatum entspricht. Die Optionen haben eine Sperrfrist von drei Jahren ab dem Tag der Zuteilung und laufen am 3. Februar 2015 aus. Berechnet nach der trinomialen Bewertungsmethode weisen diese handelbaren Aktienoptionen einen Wert von USD 12.85 auf.

⁴ Diese Beträge enthalten Zahlungen an die Schweizer Kaderkasse, die auf dem Beitragsprimat beruht, sowie andere Leistungen.

⁵ Die Gesamtvergütung wurde auf Basis der Steuerwerte oder Trinomialwerte der zugeteilten Aktien und Aktienoptionen berechnet.

VERTEILUNG DER DEN MITARBEITENDEN ZUGETEILTEN AKTIENOPTIONEN

Unter dem oben beschriebenen Novartis Aktienoptionsplan Select wurden in 2005 insgesamt 17 Millionen Aktienoptionen und 3 565 213 Millionen Aktien 8 208 Teilnehmern zugeteilt. Im Rahmen dieses Planes entfielen 17% des Wertes zum Datum der Zuteilung auf die Geschäftsleitung und die Leiter der Geschäftseinheiten.



Per 31. Dezember 2005 waren insgesamt 59,3 Millionen Aktienoptionen ausstehend, mit einem Bezugsrecht für die gleiche Anzahl von Aktien, was 2,2% der gesamten Zahl von Novartis AG Aktien entspricht.

WERTPAPIERBESITZ DER GESCHÄFTSLEITUNG UND DER LEITER DER GESCHÄFTSEINHEITEN

Die per 31. Dezember 2005 aktiven 16 Mitglieder der Geschäftsleitung und Leiter der Geschäftseinheiten und ihnen nahe stehende Personen hielten insgesamt 2 278 812 Novartis Aktien. „Nahe stehende Personen“ sind (i) Ehepartner, (ii) Kinder unter 18 Jahren, (iii) den Mitgliedern gehörende oder von ihnen kontrollierte Gesellschaften oder (iv) juristische oder natürliche Personen, die als deren Treuhänder fungieren. Kein Mitglied der Geschäftsleitung besass 1% oder mehr des ausstehenden Aktienkapitals. Per 31. Dezember 2005 besaßen die einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung (inklusive ihnen nahe stehender Personen) die folgende Anzahl an Novartis Aktien:

	Aktien im direkten oder indirekten Besitz
Dr. Daniel Vasella	1 043 411
Dr. Urs Bärlocher	213 985
Dr. Raymund Breu	255 686
Dr. Jürgen Brokatzky-Geiger	35 329
Dr. Paul Choffat	37 079
Thomas Ebeling	114 391
Prof. Dr. Mark C. Fishman	101 206
Total	1 801 087

Die per 31. Dezember 2005 aktiven 16 Mitglieder der Geschäftsleitung und Leiter der Geschäftseinheiten hielten insgesamt 5 982 362 Novartis Aktienoptionen. Um den Aktiensplit des Jahres 2001 im Verhältnis 1:40 widerzuspiegeln, wurden die Anzahl der Aktienoptionen sowie die Ausübungspreise entsprechend angepasst. Aufgeschlüsselt nach dem Jahr der Zuweisung seit 2001, beläuft sich die Anzahl der gehaltenen Optionen auf:

Jahr der Zuweisung	Optionen ¹ (Anzahl)	Bezugsquote	Ausübungspreis (CHF)	Laufzeit (Jahre)
2005	3 204 583	1:1	57,45	10
2004	1 607 802	1:1	57,45	10
2003	799 636	1:1	49,00	9
2002	295 681	1:1	62,00	9
2001	63 700	1:1	70,00	9

¹ Die Anzahl Aktienoptionen beinhaltet im Rahmen des Optionsplans für Novartis Aktien und des US-ADS-Incentive-Plans gewährte Aktienoptionen.

SOZIALLEISTUNGEN FÜR MITARBEITENDE IN DER SCHWEIZ

(A) SCHWEIZER PENSIONSASSE

Die Schweizer Pensionskasse folgt dem Leistungsprimat und richtet Pensionen und Risikoversicherungsleistungen bei Tod oder Berufsunfähigkeit aus. Sie wird durch Beiträge des Unternehmens und der Versicherten finanziert. Die Schweizer Pensionskasse versichert Basiseinkommen bis zu einer Höhe von CHF 220 000 pro Jahr, wobei

SOZIALLEISTUNGEN FÜR MITARBEITER IN DER SCHWEIZ						
Grundgehalt (CHF)	Dienstjahre					
	15	20	25	30	35	40
100 000	17 076	22 764	28 464	34 152	39 840	45 528
140 000	26 076	34 764	43 464	52 152	60 840	69 528
180 000	35 076	46 764	58 464	70 152	81 840	93 528
220 000	44 076	58 764	73 464	88 152	102 840	117 528
über 220 000	44 076	58 764	73 464	88 152	102 840	117 528

ein Koordinationsbeitrag von 30% des Gehalts bis zu einem Maximum von CHF 24 120 abgezogen wird. Der maximale Pensionsanspruch beträgt 60% des versicherten Einkommens nach 40 Beitragsjahren. Die Tabelle zeigt die jährliche Rente in Abhängigkeit von Grundgehalt und Dienstjahren. Im Jahr 2005 belief sich der Beitrag des Unternehmens zur Pensionskasse für jedes in der Schweiz ansässige Mitglied der Geschäftsleitung auf durchschnittlich CHF 18 650.

(B) SCHWEIZER KADERKASSE

Die Schweizer Kaderkasse folgt im Prinzip dem Beitragsprimat und richtet Ruhestandsleistungen und Risikoversicherungsleistungen (bei Tod oder Berufsunfähigkeit) für Basiseinkommensbestandteile und Cash-Incentives aus, die nicht oder nicht mehr durch die Pensionskasse gedeckt sind. Gemäss Schweizer Gesetz sind gewisse Mindestanforderungen wie z.B. die Verzinsung der Mitarbeitereinlagen zu erfüllen. Diese Anforderungen betreffen den Charakter des Beitragsprimats dieser Pensionskasse jedoch nicht. Mitarbeitende, deren Entlohnung die Obergrenze der Pensionskasse überschreitet, treten der Kaderkasse bei. Leistungen der Kaderkasse werden zusätzlich zu denen der Pensionskasse gewährt. Die Schweizer Kaderkasse wird durch Beiträge des Unternehmens und der Mitarbeitenden finanziert.

PENSIONSPLAN FÜR MITARBEITENDE IN DEN USA

Der Pensionsplan für bestimmte Mitarbeitende von Novartis in den USA ist ein kapitalgedeckter, steuerpflichtiger und nicht beitragspflichtiger Plan mit definierten Leistungen, der bestimmte Mitarbeitende von Novartis und ihren Tochtergesellschaften in den USA deckt, einschliesslich Prof. Dr. Mark C. Fishman. Der Pensionsplan sieht unterschiedliche Berechnungsformeln vor, abhängig davon, welche Novartis Gesellschaft Arbeitgeberin eines Mitarbeitenden ist. Die Teilnahme von Prof. Dr. Mark C. Fishman beruht auf einem „Pension Equity“-Schema (PEP). Leistungen gemäss PEP basieren

auf dem durchschnittlichen Höchstverdienst für eine Periode von fünf der letzten zehn Arbeits-Kalenderjahre bei Novartis und auf dem akkumulierten PEP-Guthaben des Mitarbeitenden. Dieses wird berechnet als Prozentsatz des letzten Durchschnittsverdienstes von 2 bis 13% für jedes Arbeitsjahr, gemäss Lebensalter pro Jahr. Ausgezahlt wird die Pension in Form einer Rente oder als Pauschalbetrag. Der vom Pensionsplan abgedeckte Jahresverdienst entspricht im Allgemeinen dem Grundgehalt plus Jahresbonus. Das gesamte Jahreseinkommen, das zur Berechnung des Pensionsplans herangezogen werden kann, ist gesetzlich festgelegt. Für 2005 lag die Grenze bei USD 210 000 pro Jahr. Novartis und ihre US-Tochtergesellschaften unterhalten zusätzlich verschiedene kapitalungedekte Ergänzungspläne. Nach diesen Plänen erhalten Mitarbeitende Zahlungen, die im Prinzip die Differenz ausgleichen zwischen einer Summe, die ohne gesetzliche Beschränkungen zu leisten gewesen wäre, und der tatsächlich zahlbaren Summe gemäss Pensionsplan.

US-BASIERTER BEITRAGSORIENTIERTER VORSORGEPLAN

Mitarbeitende der Geschäftseinheiten in den USA, einschliesslich Dr. Fishman, sind in der Regel berechtigt, an steuerpflichtigen beitragsorientierten Vorsorgeplänen teilzunehmen, indem sie einen Teil ihrer jährlichen Vergütung dem Plan zuweisen (vorbehaltlich der oben beschriebenen jährlichen Einschränkungen). Novartis stockt jeden USD 1, den ein Mitarbeitender beiträgt, um USD 1 auf. Diese Aufstockung wird für bis zu 6% der jährlichen Vergütung der Mitarbeitenden angeboten. Zusätzlich sind Mitarbeitende gewisser Geschäftseinheiten dazu berechtigt, Vorsorgebeiträge in Höhe von 3% ihrer jährlichen Vergütung zu erhalten (vorbehaltlich der oben beschriebenen jährlichen Einschränkungen) statt Pensionsleistungen, zu denen sie sonst unter dem Pensionsplan berechtigt gewesen wären. Dr. Fishman ist nicht zu diesem 3%igen Vorsorgebeitrag berechtigt. Novartis und ihre US-Tochtergesellschaften unterhalten zusätzlich verschiedene kapitalungedekte, beitragsorientierte Ergänzungspläne. Nach diesen Plänen erhalten Mitarbeitende Zahlungen, die im

Prinzip die Differenz ausgleichen zwischen einer Summe, die ohne gesetzliche Beschränkungen zu leisten gewesen wäre, und der tatsächlich zahlbaren Summe gemäss dem geltenden beitragsorientierten Vorsorgeplan.

PERSÖNLICHE DARLEHEN UND ABFINDUNGEN

Im Geschäftsjahr 2005 wurden keine persönlichen Darlehen an Mitglieder der Geschäftsleitung vergeben oder standen am 31. Dezember 2005 aus. Im Jahr 2005 wurde an einen Leiter einer Geschäftseinheit eine Abfindung von USD 327 942 gezahlt.

AUDIT AND COMPLIANCE COMMITTEE

Das Management ist für die Erstellung der Jahresrechnungen und den Finanzberichterstattungsprozess verantwortlich. Ferner trägt das Management die Verantwortung für die Ausgestaltung der entsprechenden internen Kontrollen sowie für die Überprüfung ihrer Wirksamkeit und die entsprechende Berichterstattung. Das Audit and Compliance Committee (ACC) überwacht den Prozess der Finanzberichterstattung der Gruppe im Auftrag des Verwaltungsrats.

Vor der Publikation jedes Quartals- und Jahresabschlusses prüft der Offenlegungsausschuss (Disclosure Committee) im Auftrag des Managements die Richtigkeit und Vollständigkeit der veröffentlichten Informationen. Die Entscheidungen des Offenlegungsausschusses werden vom Audit and Compliance Committee vor Veröffentlichung der Finanzinformationen überprüft.

Das interne Revisorat, das an den Präsidenten berichtet und eng mit dem Audit and Compliance Committee zusammenarbeitet, überprüft die Wirksamkeit, Effizienz und Angemessenheit der internen Kontrollsysteme, insbesondere hinsichtlich des Schutzes von Vermögenswerten, der Vollständigkeit und Richtigkeit operativer und finanzieller Informationen (mit Schwerpunkt internes Berichtswesen) sowie der Einhaltung der Richtlinien der Novartis Gruppe.

Die unabhängigen Konzernprüfer, PricewaterhouseCoopers AG (PwC), sind dafür verantwortlich, eine Beurteilung der geprüften Konzernrechnung hinsichtlich deren Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und dem schweizerischen Recht abzugeben. Des Weiteren hat PwC die Einschätzung des Managements hinsichtlich der Wirksamkeit der internen Kontrollen im Rahmen der Finanzberichterstattung sowie die Wirksamkeit der internen Kontrollen bezüglich der Finanzberichterstattung zu beurteilen.

Das Audit and Compliance Committee ist verantwortlich für die Überwachung der betreffenden Aktivitäten der Konzernleitung und von PwC. Im Jahr 2005 hielt das Audit and Compliance Committee neun Sitzungen ab. PwC nahm an allen Sitzungen des Audit and

Compliance Committee teil, wobei alle wichtigen Themen besprochen wurden. Ferner nahm PwC auch an einer Sitzung des Verwaltungsrats teil. PwC hat dem Audit and Compliance Committee auch die gemäss US-amerikanischen Regeln (US Independent Standards, Board Standard No. 1, Communications with Audit Committees) erforderliche schriftliche Erklärung abgegeben. Das Audit and Compliance Committee und die Prüfer haben deren Unabhängigkeit von der Gruppe und von ihrem Management besprochen.

Gestützt auf die genannten Überprüfungen und Besprechungen mit dem Management und den unabhängigen Prüfern hat das Audit and Compliance Committee dem Verwaltungsrat die Aufnahme der geprüften Jahresrechnungen in den Geschäftsbericht der Gruppe für das am 31. Dezember 2005 abgeschlossene Geschäftsjahr empfohlen. Der Verwaltungsrat hat diesem Antrag zugestimmt.

DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DER UNABHÄNGIGEN PRÜFER

Das Audit and Compliance Committee schlägt dem Verwaltungsrat an der ordentlichen Generalversammlung den unabhängigen Prüfer zur Wahl vor. PricewaterhouseCoopers (PwC) nahm das Revisionsmandat für Novartis 1996 an. Die verantwortlichen leitenden Prüfer, Herr Robert Muir und Herr Daniel Suter, traten ihr Amt im Jahr 2005 beziehungsweise 2003 an.

RICHTLINIEN BETREFFEND DIE VORABGENEHMIGUNG VON PRÜFUNGSBEZOGENEN UND NICHT PRÜFUNGSBEZOGENEN DIENSTLEISTUNGEN DER UNABHÄNGIGEN PRÜFER

Das Audit and Compliance Committee genehmigt vorab alle prüfungsbezogenen und nicht prüfungsbezogenen Dienstleistungen von PwC. Es handelt sich dabei um Prüfungsdienstleistungen, im Zusammenhang mit der Prüfung einhergehende Dienste, Steuerdienstleistungen oder andere Dienstleistungen entsprechend der Übersicht auf der nächsten Seite. In der Vorabgenehmigung werden die spezifischen Dienstleistungen oder Kategorien von Dienstleistungen detailliert aufgeführt. Sie erfolgt im Rahmen eines speziellen Budgets.

PwC und Management berichten dem Audit and Compliance Committee, welche Dienstleistungen im Rahmen dieser Vorabgenehmigung bisher erbracht wurden, und geben quartalsweise einen Überblick über die Honorare für die erbrachten Dienste. Das Audit and Compliance Committee kann auch von Fall zu Fall zusätzliche Dienstleistungen vorab genehmigen.

HONORARE DER UNABHÄNGIGEN PRÜFER

Die folgenden Honorare wurden von PwC in Rechnung gestellt für Dienstleistungen, die in den jeweils per 31. Dezember endenden 12-Monats-Perioden erbracht wurden:

	2005 Tausend USD	2004 Tausend USD
Prüfungsdienstleistungen	18 847	19 561
Prüfungsbezogene Dienstleistungen	1 772	4 506
Steuerdienstleistungen	686	941
Andere Dienstleistungen	136	8
Total	21 441	25 016

Das Gesamthonorar für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung, für Steuer- und andere Dienstleistungen belief sich auf USD 2 594 000 für 2005 und USD 5 455 000 für 2004.

PRÜFUNGSDIENSTLEISTUNGEN sind als normalerweise bei einer Abschlussprüfung durchzuführende Tätigkeiten definiert, die jedes Jahr durchgeführt werden müssen, um eine Beurteilung der Konzernrechnung und Berichte zu den lokal erforderlichen statutarischen Jahresrechnungen abgeben zu können. Sie umfassen auch eine Prüfung der vom Management vorgenommenen Beurteilung der internen Kontrollsysteme bezüglich der Finanzberichterstattung sowie der Effizienz der internen Kontrolle der Finanzberichterstattung der Gruppe. Sie umfassen des Weiteren Dienstleistungen, die nur vom Konzernprüfer erbracht werden können, beispielsweise die Prüfung nicht regelmässiger Transaktionen und die Anwendung neuer Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätze, die Prüfung der Kontrollen bedeutender und neu implementierter Systeme, die kritische Durchsicht der Quartalsfinanzergebnisse vor deren Bekanntgabe, Bestätigungen und Comfort-Letters sowie sonstige Prüfungsdienstleistungen, die für die Berichterstattung an die U.S. Securities and Exchange Commission und andere Aufsichtsstellen erforderlich sind.

PRÜFUNGSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN umfassen andere Bestätigungsdienstleistungen von unabhängigen Prüfern, die über diejenigen Dienstleistungen hinausgehen, die nur von den unterzeichnenden Prüfern erbracht werden können. Diese beinhalten beispielsweise Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) bei Akquisitionen, die Prüfung von Personalvorsorgeplänen, Sorgfaltsprüfungen bei Verträgen mit Dritten, Bestätigungen zur Berichterstattung über Corporate Citizenship und die im Zusammenhang mit neuen Bewertungs- und Bilanzierungsgrundsätzen anfallen.

STEUERDIENSTLEISTUNGEN beinhalten Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Steuergesetzen und andere Dienstleistungen sowie Dienstleistungen betreffend Steuererklärungen für im Ausland tätige Mitarbeiter und Führungskräfte von Novartis.

INFORMATIONSPOLITIK

EINLEITUNG

Novartis pflegt eine offene und transparente Kommunikationspolitik gegenüber Aktionären, potenziellen Investoren, Finanzanalysten, Kunden, Zulieferern und anderen Anspruchsgruppen. Novartis informiert rechtzeitig und umfassend über die Geschäftstätigkeit der Gruppe, unter Einhaltung aller anwendbaren Vorschriften und Richtlinien der SWX Swiss Exchange und der New York Stock Exchange. Auch folgt Novartis freiwillig der „Regulation FD“ der US-amerikanischen Börsenaufsicht (Securities and Exchange Commission, SEC). Im Bestreben, den Anspruchsgruppen die Geschäftsentwicklung aufzuzeigen, macht Novartis in die Zukunft gerichtete Aussagen. Dabei handelt es sich um eine Einschätzung des Managements hinsichtlich der aktuellen und künftigen Situation und Performance des Unternehmens zum Zeitpunkt dieser Aussagen.

INFORMATIONSMATERIAL

Novartis veröffentlicht jedes Jahr einen ausführlichen Geschäftsbericht, mit dem die Aktionäre über den Geschäftsverlauf und die Ergebnisse des Unternehmens informiert werden. Zudem wird im Geschäftsbericht über die Entwicklungen in den Bereichen Corporate Citizenship, Gesundheit, Sicherheit und Umwelt sowie Human Resources berichtet. Von besonderer Wichtigkeit sind indes der im Geschäftsbericht integrierte Bericht über die Corporate Governance und der Finanzbericht zum Geschäftsjahr. Die Rechnungslegung erfolgt in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und schliesst eine Überleitung auf US GAAP mit ein. Neben dem Geschäftsbericht erstellt Novartis auch einen Finanzbericht als Dokument „Form 20-F“ zur Einreichung an die SEC.

Seit 2003 hat Novartis mittels „Form 6-K“ ihre Ergebnisse quartalsweise zuhanden der SEC veröffentlicht. Die Finanzberichte werden auf dieselbe Art und Weise wie die Medienmitteilungen verbreitet. Die Medienmitteilungen zu den Quartalsergebnissen enthalten ungeprüfte Finanzergebnisse in Übereinstimmung mit den Richtlinien von IFRS und US-GAAP.

Novartis publiziert von Zeit zu Zeit Medienmitteilungen, in denen über aktuelle Entwicklungen innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche oder über andere Aktivitäten der Gruppe oder ihrer assoziierten Unternehmen informiert wird. In Übereinstimmung mit den Börsenreglementen der SWX Swiss Exchange und der New York Stock Exchange werden die Mitteilungen und Berichte jeweils

zeitgleich und einem breiten Publikum verteilt. Sämtliche Medienmitteilungen zu den Finanzergebnissen der Gruppe oder zu wichtigen Ereignissen werden nach „Form 6-K“ auch an die SEC eingereicht. Auf der Webseite von Novartis Investor Relations kann auf ein Archiv zugegriffen werden, das die Geschäftsberichte zu Händen der Aktionäre sowie der SEC (nach „Form 20-F“), Quartalsberichte sowie weiteres zugehöriges Informationsmaterial enthält, darunter Folienpräsentationen und Webcasts von Konferenzschaltungen. Unter www.novartis.com/investors sind diese Informationen für jedermann öffentlich einsehbar. Ferner unterhält Novartis ein Archiv der veröffentlichten Medienmitteilungen auf ihrer Webseite unter www.novartis.com/news/en/media.shtml

Die in den Berichten und Mitteilungen enthaltenen Informationen gelten zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung als korrekt. Novartis verzichtet indes darauf, in der Vergangenheit veröffentlichte Medienmitteilungen anlässlich zwischenzeitlicher Veränderungen im Marktumfeld oder des Geschäftsgangs zu aktualisieren.

INVESTOR-RELATIONS-PROGRAMM

Im Rahmen des Investor-Relations-Programms von Novartis finden unter anderem folgende Aktivitäten statt:

- Präsentation des Jahresergebnisses,
- Anlässe für Investoren, an denen neue, in der Entwicklung befindliche Pharmaprodukte vorgestellt werden,
- Themenorientierte Anlässe, etwa zu den therapeutischen Fortschritten in der Medizin, den pharmazeutischen Forschungsaktivitäten oder zum Generika-Geschäft (Sandoz),
- Treffen mit Investoren und Analysten auf Einzel- oder Gruppenebene an Novartis Standorten oder während Roadshows, die in den wichtigsten Finanzzentren durchgeführt werden,
- Konferenzschaltungen anlässlich der Veröffentlichung der Quartalsergebnisse oder anderer Medienmitteilungen,
- Präsentationen an von Brokern veranstalteten Pharmakongressen.

Diese Aktivitäten erfolgen mit Fokus auf kurz zuvor angekündigte Aktivitäten oder Finanzergebnisse und in Übereinstimmung mit den Offenlegungsrichtlinien der Börsen sowie „Regulation FD“.

Die Präsentationen für Finanzanalysten und Investoren werden regelmässig auf der Webseite von Investor Relations archiviert, und zwar in Form von Audio Web-casts und/oder Dokumenten im PDF-Format für Power-Point-Präsentationen. Diese Präsentationen werden nicht laufend aktualisiert, sondern dokumentieren die langfristigen Entwicklungen innerhalb des Unternehmens.

Novartis Investor Relations ist am Unternehmenshauptsitz in Basel, Schweiz, angesiedelt. Bei der Beantwortung von Anfragen aus den USA wird Investor Relations zudem von einem professionellen Team in New York unterstützt. Auf die erforderlichen Angaben zu den Kontaktpersonen sowie die Mailbox von Investor Relations kann über die Webseite von Novartis Investor Relations zugegriffen werden unter www.novartis.com/investors

Via Internet haben Interessierte des Weiteren die Möglichkeit, sich auf den Investor Relations E-Mail-Verteiler setzen zu lassen.

LEISTUNGSGRAFIK

Die Grafik vergleicht die Gesamttrendite für unsere Aktionäre mit dem Morgan Stanley World Pharmaceutical Index (MSWPI) und dem Swiss Market Index (SMI). Die Grafik geht von einer Anlage von je CHF 100 auf der Basis der für die Novartis Aktie und die beiden Indizes am 31. Dezember 1995 notierten Schlusskurse aus.



	Dez 95	Dez 96	Dez 97	Dez 98	Dez 99	Dez 00	Dez 01	Dez 02	Dez 03	Dez 04	Dez 05
Novartis	100	147	244	281	247	317	269	230	260	270	330
MSWPI	100	142	221	292	302	380	334	229	237	219	261
SMI	100	122	197	228	245	268	215	158	191	201	273

**VERWALTUNGSRAT**

VON LINKS NACH RECHTS: PETER BURCKHARDT, ROLF M. ZINKERNAGEL, BIRGIT BREUEL, SRIKANT DATAR, ULRICH LEHNER, HANS-JÖRG RUDLOFF, DANIEL VASELLA, HELMUT SIHLER, PIERRE LANDOLT, WILLIAM W. GEORGE, WENDELIN WIEDEKING, ALEXANDRE JETZER

DR. DR. H.C. DANIEL VASELLA

Präsident und CEO;
Schweizer, 52 Jahre

PROF. DR. HELMUT SIHLER

Vizepräsident und Lead Director
Österreicher, 75 Jahre

HANS-JÖRG RUDLOFF

Vizepräsident;
Deutscher, 65 Jahre

DR. H.C. BIRGIT BREUEL

Deutsche, 68 Jahre

PROF. DR. PETER BURCKHARDT

Schweizer, 67 Jahre

PROF. DR. SRIKANT DATAR

Amerikaner, 52 Jahre

WILLIAM W. GEORGE

Amerikaner, 63 Jahre

ALEXANDRE F. JETZER

Schweizer, 64 Jahre

PIERRE LANDOLT

Schweizer, 58 Jahre

PROF. DR. ULRICH LEHNER

Deutscher, 59 Jahre

DR. ING. WENDELIN WIEDEKING

Deutscher, 53 Jahre

PROF. DR. ROLF M. ZINKERNAGEL

Schweizer, 61 Jahre

EHRENPRÄSIDENT

DR. ALEX KRAUER
DR. MARC MORET

CORPORATE SECRETARY

DR. INGRID DUPLAIN
BRUNO HEYNEN *

*Seit 1. Oktober 2005



DR. DR. H.C. DANIEL VASELLA

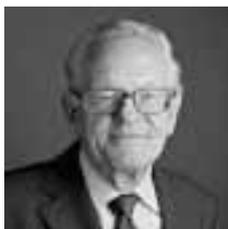
Schweizer, 52 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Daniel Vasella ist seit 1996 Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO) und exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. 1999 wurde er zusätzlich zum Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTSGREMIEN Daniel Vasella ist Mitglied des Verwaltungsrats der PepsiCo, Inc.*, USA. Ferner ist er Mitglied des Board of Dean's Advisors der Harvard Business School sowie des Verwaltungsrats der INSEAD.

BERUFLICHER WERDEGANG Daniel Vasella hat Medizin studiert und promovierte 1979 an der Universität Bern. Nach verschiedenen Aufgaben als Arzt in der Schweiz trat er 1988 in die Sandoz Pharmaceutical Cooperation, USA, ein. In der Zeit von 1993–95 stieg er vom Head of Corporate Marketing und Senior Vice President and Head of Worldwide Development zum Chief Operating Officer der Sandoz Pharma Ltd. auf. 1995 und 1996 war Daniel Vasella Mitglied der Geschäftsleitung der Sandoz-Gruppe und Chief Executive Officer der Sandoz Pharma Ltd. Er wurde mit dem Alumni Achievement Award der Harvard Business School, dem Appeal of Conscience Award, dem AJ Congress Humanitarian Award sowie zahlreichen anderen Auszeichnungen geehrt. 2002 wurde Daniel Vasella die Würde eines Ehrendoktors der Universität Basel verliehen. Er erhielt den brasilianischen Ordem Nacional do Cruzeiro do Sul und ist Chevalier der französischen Ehrenlegion.

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE Daniel Vasella ist Mitglied des Chairman's Council der DaimlerChrysler AG, Deutschland. Des Weiteren ist er Präsident der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations und Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel, des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeister von Shanghai und mehrerer Industrieverbände und Bildungseinrichtungen.



PROF. DR. HELMUT SIHLER

Österreicher, 75 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Helmut Sihler wurde 1996 zum Vizepräsident und 1999 zum Lead Director ernannt. Er ist Mitglied des Chairman's Committee und des Corporate Governance and Nomination Committee. Zudem ist er Vorsitzender des Audit and Compliance Committee sowie des Compensation Committee. Der Vorsitz des Audit and Compliance Committee wurde ihm vom Verwaltungsrat gemäss massgeblichen Vorschriften aufgrund seiner Kompetenz in Finanzfragen anvertraut.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTSGREMIEN Helmut Sihler ist Vorsitzender des Aufsichtsrats der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*, Deutschland.

BERUFLICHER WERDEGANG Helmut Sihler hat in Graz, Österreich, und in Burlington, USA, Philologie und Rechtswissenschaften studiert und promovierte an beiden Fakultäten. 1957 trat er in die Henkel KGaA, Düsseldorf, Deutschland, ein und arbeitete zunächst in verschiedenen Positionen im Konsumgütermarketing. Von 1980 bis 1992 war Helmut Sihler Vorsitzender des Zentralvorstands der Henkel KGaA und 1988 und 1989 Präsident der Vereinigung der deutschen chemischen Industrie. Er fungierte von Juli bis November 2002 als CEO ad interim der Deutschen Telekom AG, Deutschland.



HANS-JÖRG RUDLOFF

Deutscher, 65 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Hans-Jörg Rudloff ist seit 1996 Vizepräsident. Seit 1999 ist er Mitglied des Chairman's Committee und des Compensation Committee, und 2002 wurde er Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee. Hans-Jörg Rudloff ist ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. Seit 2004 ist er Mitglied des Audit and Compliance Committee.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTSGREMIEN Hans-Jörg Rudloff stiess 1998 zu Barclays Capital* und ist heute Mitglied der Geschäftsleitung. Er ist in einer Reihe von Verwaltungsräten anderer Unternehmen aktiv, darunter die TBG-Gruppe, (Thyssen-Bornemisza Group), Monaco, Marcuard Group, Genf, RBC, Russland, und ADB Consulting, Genf.

BERUFLICHER WERDEGANG Hans-Jörg Rudloff hat in Bern Wirtschaftswissenschaften studiert und das Studium 1965 mit einem Lizentiat abgeschlossen. Seine Laufbahn begann er bei der Credit Suisse in Genf. 1968 wechselte er zur Investmentbank Kidder Peabody Inc., New York, und war dort zunächst für die Aktivitäten in der Schweiz verantwortlich. 1978 wurde er zum Präsidenten von Kidder Peabody International und zum Mitglied des Board von Kidder Peabody Inc. gewählt. Er wechselte 1980 zur Credit Suisse First Boston, wo er 1983 zum Vizepräsidenten und 1989 zum Präsidenten und CEO gewählt wurde. Von 1986 bis 1990 war Hans-Jörg Rudloff auch Mitglied der Geschäftsleitung der Credit Suisse, Zürich, und verantwortlich für alle Abteilungen der Bereiche Wertpapiere und Kapitalmarkt. Von 1994 bis 1998 war er Präsident der MC-BBL in Luxemburg. Hans-Jörg Rudloff wurde 1994 in den Verwaltungsrat der Sandoz AG gewählt.

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE Hans-Jörg Rudloff ist Mitglied des Advisory Board des MBA-Programms der Universität Bern sowie der Landeskreditbank Baden-Württemberg, Deutschland, und der EnBW (Energie Baden-Württemberg), Deutschland.

*Börsennotierte Gesellschaft

**DR. H.C. BIRGIT BREUEL**

Deutsche, 68 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Birgit Breuel ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats. 1999 wurde sie Mitglied des Audit and Compliance Committee.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Birgit Breuel ist Mitglied des Aufsichtsrats der Gruner + Jahr AG* in Hamburg, Deutschland, des WWF, Deutschland, und der HGV (Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsverwaltung mbH), Deutschland.

BERUFLICHER WERDEGANG Birgit Breuel hat an den Universitäten Hamburg, Oxford und Genf Politikwissenschaft studiert. Sie war Ministerin für Wirtschaft und Transport (1978–1986) und Finanzministerin (1986–1990) des deutschen Bundeslandes Niedersachsen. 1990 wurde Birgit Breuel in die Geschäftsleitung der Treuhandanstalt gewählt, der Institution, die mit der Privatisierung der Wirtschaft der ehemaligen DDR beauftragt war. 1991 übernahm sie das Präsidium der Treuhandanstalt. Von 1995 bis 2000 amtierte Birgit Breuel als Generalbeauftragte und CEO der Weltausstellung EXPO 2000 in Hannover, Deutschland.

**PROF. DR. PETER BURCKHARDT**

Schweizer, 67 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Peter Burckhardt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Peter Burckhardt war von 1982 bis 2004 Präsident der Novartis Stiftung (ehemals Sandoz) für biomedizinische Forschung in der Schweiz.

BERUFLICHER WERDEGANG Peter Burckhardt studierte in Basel und Hamburg Medizin und promovierte 1965 an der Universität Basel. Von 1966 bis 1978 vertiefte er seine Ausbildung in innerer Medizin und in Endokrinologie, hauptsächlich am Universitätsspital Lausanne und am Massachusetts General Hospital in Boston, USA. 1978 wurde er am Universitätsspital Lausanne zum Leiter der klinischen Endokrinologie ernannt und 1982 zum ordentlichen Professor und Leiter der Inneren Medizin. Nebst seiner Tätigkeit als Kliniker ist Peter Burckhardt als akademischer Lehrer aktiv und betreibt klinische Forschung, spezialisiert auf Knochenkrankungen und Kalziumstoffwechsel. Er hat über 300 wissenschaftliche Publikationen verfasst und ist Mitglied des redaktionellen Beirats mehrerer internationaler wissenschaftlicher Zeitschriften. Peter Burckhardt war Präsidiumsmitglied zahlreicher wissenschaftlicher Gesellschaften, darunter der schweizerischen Gesellschaften für Ernährung, für klinische Chemie, für Endokrinologie, für Knochen- und Mineralstoffforschung, und er ist Mitglied des Ausschusses für Endokrinologie der Europäischen Union.

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE Peter Burckhardt war von 1982 bis 2004 Leiter der Abteilung Innere Medizin am Universitätsspital Lausanne. Später wurde ihm die Position des Leiters des medizinischen Dienstes anvertraut, die er ebenfalls bis 2004 wahrnahm. Seit 1990 ist Peter Burckhardt Organisator und Präsident der Internationalen Symposien über Ernährung und Osteoporose.

**PROF. DR. SRIKANT DATAR**

Amerikaner, 52 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Srikant M. Datar wurde 2003 als nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Srikant M. Datar ist Mitglied des Verwaltungsrats der Voyan Technology Inc., Santa Clara, USA, und der Harvard Business School Interactive, Boston, USA.

BERUFLICHER WERDEGANG Srikant M. Datar hat Mathematik und Wirtschaft studiert und schloss sein Studium 1973 an der Universität Bombay mit Auszeichnung ab. Er ist Wirtschaftsprüfer und hält zwei Magister- und einen Dokortitel der Universität Stanford. Prof. Dr. Srikant M. Datar arbeitete als Rechnungsprüfer und Planer und war als Professor an den Universitäten Carnegie Mellon, Stanford und Harvard in den USA tätig. Zurzeit hat er die Arthur Lowes Dickinson-Proffessur an der Harvard-Universität inne. Schwerpunkte seiner Forschung sind Kostenmanagement, Messung der Produktivität, Entwicklung neuer Produkte, Time-based Competition, Incentives und Performance-Evaluation. Srikant M. Datar hat zahlreiche wissenschaftliche Publikationen verfasst und mehrere akademische Auszeichnungen erhalten. Zudem hat er eine Reihe von namhaften Firmen in Forschung, Entwicklung und Ausbildung beraten, darunter Du Pont, General Motors und Mellon Bank.

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE Srikant M. Datar ist Senior Associate Dean for Executive Education an der Graduate School of Business Administration der Harvard-Universität, Boston, Massachusetts.

*Börsenkotierte Gesellschaft



WILLIAM W. GEORGE

Amerikaner, 63 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG 1999 wurde William W. George in den Verwaltungsrat gewählt. Im Jahr 2000 wurde er Mitglied des Compensation Committee und 2001 Mitglied des Chairman's Committee und Vorsitzender des Corporate Governance and Nomination Committee. Er ist ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN William W. George ist Mitglied des Verwaltungsrats von Goldman Sachs* und Exxon Mobil*.

BERUFLICHER WERDEGANG William W. George schloss sein Studium 1964 am Georgia Institute of Technology mit einem BSIE (Bachelor of Science Industrial Engineering) ab und erwarb 1966 einen MBA an der Harvard-Universität. Von 1966 bis 1969 arbeitete er für das US-Verteidigungsministerium als persönlicher Mitarbeiter des Secretary of the Navy und als Assistent des Leiters des Rechnungswesens. William W. George war Präsident der Litton Microwave Cooking Products und übernahm von 1978 bis 1989 eine Reihe von Führungsaufgaben bei Honeywell. Anschliessend war er bei der Medtronic Inc. in Minneapolis, USA, Präsident und Chief Operating Officer, und von 1991 bis 2001 Chief Executive Officer. Von 1996 bis 2002 war William W. George Chairman. Er war Executive-in-Residence an der Yale School of Management und Professor für Leadership und Governance am IMD International in Lausanne.

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE William W. George ist Professor für Management Practice an der Harvard Business School. Zudem ist er ein Trustee des Carnegie Endowment for International Peace. Ferner ist William W. George Präsident des Center for Leadership and Business Ethics.



ALEXANDRE F. JETZER

Schweizer, 64 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Alexandre F. Jetzer gehört seit 1996 als nicht-exekutives Mitglied dem Verwaltungsrat an.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Alexandre F. Jetzer ist auch Mitglied des Verwaltungsrats der Clariden Bank, Zürich, des Aufsichtsrats von Compagnie Financiere Michelin, Granges-Paccot (FR), Schweiz, und des Stiftungsrates des Lucerne Festival, Luzern.

BERUFLICHER WERDEGANG Alexandre F. Jetzer schloss sein Studium der Rechts- und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Neuenburg mit zwei Lizenziaten ab und ist im Besitz des Anwaltspatents. Er war von 1967 bis 1980 Generalsekretär des damaligen Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins (Vorort), bis er 1980 in die Sandoz AG, Basel, eintrat. Als Chief Financial Officer (CFO) wurde Alexandre F. Jetzer 1981 Mitglied der Konzernleitung der Sandoz AG, und ab 1990 Head of Management Resources and International Coordination. Von 1995 bis 1996 fungierte Alexandre F. Jetzer als Vizepräsident und Chief Executive Officer der Sandoz Pharmaceuticals Corporation, East Hanover, New Jersey, und zusätzlich als Präsident und CEO der Sandoz Corporation (Holding) in New York. Nach der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG zu Novartis war Alexandre F. Jetzer von 1996 bis 1999 Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis und Head of International Coordination, Legal & Taxes.

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE Beratungsvereinbarung mit der Novartis International AG (Unterstützung des Unternehmens im Kontakt mit Regierungen und Behörden).



PIERRE LANDOLT

Schweizer, 58 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Pierre Landolt ist seit 1996 ein unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied des Verwaltungsrats.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Pierre Landolt ist Präsident der Sandoz-Familienstiftung im Kanton Glarus, Schweiz, sowie Präsident des Verwaltungsrats der Emasan AG, Basel, Schweiz, und der Vaucher Manufacture Fleurier SA, Fleurier, Schweiz. Er ist zudem Mitglied des Verwaltungsrats der Syngenta AG*, deren Audit Committee er auch angehört, und der Syngenta Stiftung für nachhaltige Landwirtschaft, beide in Basel. Daneben ist er Associate Partner der Banque Landolt & Cie, Lausanne, Schweiz, sowie Vizepräsident des Verwaltungsrats der Parmigiani Fleurier SA., Fleurier, Schweiz, und der Stiftung des Jazzfestivals von Montreux.

BERUFLICHER WERDEGANG Pierre Landolt hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb einen Bachelor of Law der Universität Paris-Assa. Von 1974 bis 1976 arbeitete er für die Sandoz AG in Brasilien. Im Nordwesten des Landes erwarb er 1977 einen Landwirtschaftsbetrieb und spezialisierte sich auf den biologischen Anbau tropischer Früchte und auf die Milchwirtschaft. 1989 gründete er eine Firma, die Bewässerungssysteme herstellt und installiert. Seit 1997 ist Pierre Landolt Partner und Präsident der AxialPar Ltda, Saõ Paulo, ein Unternehmen, das in Nachhaltigkeitsprojekte investiert. Im Jahr 2000 war er Mitbegründer der EcoCarbone LLC, Delaware, USA; dieses Unternehmen spezialisiert sich in Asien, Afrika, Südamerika und Europa auf die Entwicklung von Verfahren zur Abscheidung von Kohlenstoffen.



PROF. DR. ULRICH LEHNER

Deutscher, 59 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Ulrich Lehner wurde 2002 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Er ist zudem Mitglied des Audit and Compliance Committee. Der Verwaltungsrat hat ihn zum Finanzexperten des Audit Committee ernannt.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Ulrich Lehner ist Präsident und CEO der Henkel KGaA, Deutschland. Er ist ferner Mitglied des Verwaltungsrats der Ecolab Inc.*, St. Paul, USA, und Mitglied des Aufsichtsrats der E.ON AG* sowie der HSB Trinkaus & Burkhardt AG*, beide in Düsseldorf, Deutschland.

BERUFLICHER WERDEGANG Ulrich Lehner hat Betriebswirtschaft und Maschinenbau studiert. Von 1975 bis 1981 arbeitete er als Wirtschaftsprüfer bei der KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG in Düsseldorf. 1981 trat er der Henkel KGaA bei. Von 1983 bis 1986 war Ulrich Lehner Leiter des Rechnungswesens der Fried. Krupp GmbH, Essen, Deutschland, und kehrte dann als Finanzdirektor zu Henkel zurück. Von 1991 bis 1994 leitete Ulrich Lehner die neu gegründete Management-Holding, die Henkel Asia-Pacific Ltd., in Hongkong. Von 1995 bis 2000 war er Executive Vice President für Finanzen und Logistik (CFO).

LÄNGERFRISTIGE MANAGEMENTFUNKTIONEN UND BERATUNGSMANDATE Ulrich Lehner ist Mitglied des Beirats der Dr. August Oetker KG, Bielefeld, Deutschland, und der Krombacher Brauerei, Krombach, Deutschland. Ulrich Lehner ist Honorarprofessor an der Universität Münster, Deutschland.



DR. ING. WENDELIN WIEDEKING

Deutscher, 53 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG Wendelin Wiedeking wurde 2003 als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Wendelin Wiedeking ist Vorstandsvorsitzender der Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG*, Deutschland.

BERUFLICHER WERDEGANG Wendelin Wiedeking hat Maschinenbau studiert und arbeitete als wissenschaftlicher Assistent am Werkzeugmaschinen-Labor der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen. Seine berufliche Laufbahn begann 1983 bei der Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG in Stuttgart-Zuffenhausen, Deutschland, als Assistent im Produktions- und Materialmanagement. 1988 ging Wendelin Wiedeking zur Glyco Metall-Werke KG in Wiesbaden als Bereichsleiter. 1990 stieg er zur Position des Chief Executive Officer und zum Chairman of the Board of Management der Glyco AG auf. 1991 kehrte Wendelin Wiedeking als Production Director zur Porsche AG zurück. Ein Jahr später ernannte der Aufsichtsrat ihn zum Sprecher der Geschäftsleitung und 1993 zum Vorsitzenden.



PROF. DR. ROLF M. ZINKERNAGEL

Schweizer, 61 Jahre

FUNKTION BEI DER NOVARTIS AG 1999 wurde Rolf M. Zinkernagel als unabhängiges, nicht-exekutives Mitglied in den Verwaltungsrat der Novartis AG gewählt. Seit 2001 ist er Mitglied des Corporate Governance and Nomination Committee.

TÄTIGKEIT IN KONTROLL- UND AUFSICHTS-GREMIEN Rolf M. Zinkernagel hat Medizin studiert und promovierte 1970 an der Universität Basel. Seit 1992 ist er Professor und Direktor des Instituts für Experimentelle Immunologie der Universität Zürich. Rolf Zinkernagel hat zahlreiche Auszeichnungen und Preise für sein wissenschaftliches Werk erhalten – allen voran den Nobelpreis für Medizin des Jahres 1996. Rolf M. Zinkernagel war bis April 2003 Mitglied des Verwaltungsrats der Cytos Biotechnology AG, Schlieren.

BERUFLICHER WERDEGANG Rolf M. Zinkernagel ist Mitglied der Schweizerischen Gesellschaft für Allergologie und Immunologie, der US-Vereinigungen der Immunologen und Pathologen, des ENI, European Network of Immunological Institutions, und er ist Präsident des Exekutivausschusses der IUIS, International Union of Immunological Societies. Er ist zudem Mitglied der Scientific Advisory Boards von: Lombard Odier Darier Hentsch & Cie Bank, Genf; Bio-Alliance AG, Frankfurt, Deutschland; Aravis General Partner Ltd., Cayman Islands; Cytos Biotechnology AG, Schlieren, ZH, Schweiz; Biozell, Mailand, Italien; Esbatech, Zürich; Novimmune, Genf; Mükana Therapeutics, Fremont, Kalifornien; Dimethaid, Toronto, Kanada; Humab, San Francisco, Kalifornien; xbiotech, Vancouver, Kanada; und MannKind, Sylmar, Kalifornien. Ferner ist er wissenschaftlicher Berater von: GenPat77, Berlin/München, Deutschland; Liponova, Hannover, Deutschland; Solis Therapeutics, Palo Alto, USA; Ganymed, Mainz, Deutschland; und Zhen-Ao Group, Dalian, China.

*Börsennotierte Gesellschaft



KIND; LALIBELA, ÁTHIOPIEN

**GESCHÄFTSLEITUNG**

VON LINKS NACH RECHTS: PAUL CHOFFAT, URS BÄRLOCHER, THOMAS EBELING, DANIEL VASELLA, RAYMUND BREU, JÜRGEN BROKATZKY-GEIGER, MARK C. FISHMAN, ANDREAS RUMMELT

DR. DR. H.C. DANIEL VASELLA

Präsident und Delegierter
des Verwaltungsrats
Schweizer, 52 Jahre

DR. URS BÄRLOCHER

Head of Legal and General Affairs
Mitglied seit 1999
Schweizer, 63 Jahre

DR. RAYMUND BREU

Chief Financial Officer
Mitglied seit 1996
Schweizer, 60 Jahre

DR. JÜRGEN BROKATZKY-GEIGER

Head of Human Resources
Mitglied seit 2005
Deutscher, 53 Jahre

DR. PAUL CHOFFAT

Head of Consumer Health
Mitglied seit 2002
Schweizer, 56 Jahre

THOMAS EBELING

Head of Pharmaceuticals
Mitglied seit 1998
Deutscher, 46 Jahre

PROF. DR. MARK C. FISHMAN

Head of Biomedical Research
Mitglied seit 2002
Amerikaner, 55 Jahre

DR. ANDREAS RUMMELT

Head of Sandoz
Mitglied seit 2006
Deutscher, 49 Jahre

**SEKRETÄR DER
GESCHÄFTSLEITUNG****DR. MAX KAUFMANN**

**DR. DR. H.C. DANIEL VASELLA**

Schweizer, 52 Jahre

Daniel Vasella hat Medizin studiert und promovierte 1979 an der Universität Bern. Nach verschiedenen Aufgaben als Arzt in der Schweiz trat er 1988 in die Sandoz Pharmaceutical Cooperation, USA, ein. In der Zeit von 1993–95 stieg er vom Head of Corporate Marketing und Senior Vice President and Head of Worldwide Development zum Chief Operating Officer der Sandoz Pharma Ltd. auf. 1995 und 1996 war Daniel Vasella Mitglied der Geschäftsleitung der Sandoz-Gruppe und Chief Executive Officer der Sandoz Pharma Ltd. Nach der Fusion, aus der 1996 Novartis hervorging, wurde er Präsident und Vorsitzender der Geschäftsleitung (CEO). Daniel Vasella ist exekutives Verwaltungsratsmitglied. 1999 wurde er zusätzlich zum Präsidenten des Verwaltungsrats ernannt. Daniel Vasella ist zudem Mitglied des Verwaltungsrats von Pepsico, Inc., USA, sowie Mitglied des Chairman's Council of DaimlerChrysler AG, Deutschland. Des Weiteren ist er Präsident der International Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations, Mitglied des Internationalen Beirats des Peres Center for Peace in Israel sowie des International Business Leaders Advisory Council des Bürgermeisters von Shanghai. Ferner ist er Mitglied des Board of Dean's Advisors der Harvard Business School sowie Mitglied des INSEAD Board of Directors. 2002 wurde Daniel Vasella die Würde eines Ehrendoktors der Universität Basel verliehen.

**DR. URS BÄRLOCHER**

Schweizer, 63 Jahre

Urs Bärlocher hat Rechtswissenschaften studiert und promovierte an der Universität Basel. 1970 erhielt er seine Zulassung als Anwalt und arbeitete zunächst als Steueranwalt. 1973 trat er der Sandoz AG, Basel, bei und hatte eine Reihe von Schlüsselpositionen inne, darunter Head of Strategic Planning und Head of Group Reporting. 1987 wurde er zum Mitglied der Geschäftsleitung ernannt, verantwortlich unter anderem für strategische Planung, Human Resources, Rechtswesen, Steuern, Patente und Warenzeichen. 1990 wurde er zum CEO von Sandoz Nutrition und 1993 zum CEO von Sandoz Pharma berufen. 1995 übernahm Urs Bärlocher die Position des Präsidenten des Aufsichtsrats der Sandoz Deutschland GmbH, Deutschland, und der Biochemie GmbH, Österreich. Nach der Gründung der Novartis AG, Basel, 1996 arbeitete Urs Bärlocher zunächst als Head of Legal, Tax, Insurance und übernahm dann zusätzlich die Verantwortung für Corporate Security und International Cooperation. 1999 wurde er als Mitglied in die Geschäftsleitung von Novartis berufen. Seit 2000 ist er Head of Legal and General Affairs, wobei sein Verantwortungsbereich im selben Jahr um Corporate Intellectual Property sowie Corporate Health, Safety & Environment und 2004 um Corporate Risk Management Public Affairs erweitert wurde. 2005 wurde die Konzernfunktion Public Affairs ebenfalls in die Einheit Legal and General Affairs integriert und seither berichtet auch Group Quality Operations funktional an Urs Bärlocher.

**DR. RAYMUND BREU**

Schweizer, 60 Jahre

Raymund Breu hat an der ETH Zürich studiert und schloss sein Studium mit der Promotion in Mathematik ab. 1975 trat er in die Finanzabteilung der Sandoz AG, Basel, ein und wurde 1982 Head of Finance der Tochtergesellschaften in Grossbritannien. 1985 wurde Raymund Breu zum CFO, Chief Financial Officer, der Sandoz Corporation in New York ernannt, verantwortlich für sämtliche Finanzaktivitäten in den USA. 1990 wurde er Group Treasurer der Sandoz AG in Basel und 1993 Head of Group Finance und Mitglied der Sandoz Geschäftsleitung. Nach der Gründung der Novartis AG, Basel, 1996 übernahm er seine gegenwärtige Position als Chief Financial Officer und als Mitglied der Geschäftsleitung. Raymund Breu ist Mitglied des Verwaltungsrats der Swiss Re, Zürich, von Chiron (USA) und der Schweizer Börse SWX Swiss Exchange, Zürich; er ist Mitglied der SWX-Zulassungsstelle und der Übernahmekommission.

**DR. JÜRGEN BROKATZKY-GEIGER**

Deutscher, 53 Jahre

Jürgen Brokatzky-Geiger hat Chemie studiert und promovierte 1982 an der Universität Freiburg, Deutschland. Er stiess 1983 als Laborleiter zur Pharma-Division der Ciba-Geigy, Basel. Nach einem Auslandsaufenthalt 1987 und 1988 in Summit, USA, übernahm er eine Reihe von Positionen mit wachsender Verantwortung, unter anderem Group Leader of Process in R&D, Head of Process in R&D und Head of Process Development and Pilot Plant Operations. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 wurde Jürgen Brokatzky-Geiger zum Integration Officer of Technical Operations ernannt. Anschliessend wurde er Head of Chemical and Analytical Development der Novartis International AG, Basel, und arbeitete von 1999 bis August 2003 als Global Head of Technical R&D. Seine gegenwärtige Position als Head of Human Resources übernahm Jürgen Brokatzky-Geiger am 1. September 2003. Seit dem 1. Januar 2005 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.

**DR. PAUL CHOFFAT**

Schweizer, 56 Jahre

Paul Choffat hat Rechtswissenschaften studiert und erwarb ein Doktorat der Universität Lausanne und einen MBA des International Institute for Management Development (IMD), Lausanne. Er begann seine berufliche Laufbahn bei der Nestlé AG in Zürich und in London. Von 1981 bis 1985 war er Projektmanager bei McKinsey & Company in Zürich. Zwischen 1987 und 1994 hatte Paul Choffat eine Reihe von Führungspositionen bei der Landis & Gyr AG, Zug, inne und wurde Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der Konzernkommunikation. 1994 wurde Paul Choffat Chief Executive Officer der Von Roll AG, Gerlafingen, SO. 1995 wechselte Paul Choffat zur Sandoz AG, Basel, als Head of Management Resources und Head of International Coordination. Er wurde Mitglied der Geschäftsleitung mit Verantwortung für Unternehmensplanung und Organisation. Während der Fusion der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG 1996 leitete Paul Choffat das Integrationsbüro für die neue Novartis AG, Basel. 1996 übernahm er erneut eine Aufgabe mit Linienverantwortung und wurde CEO der Fotolabo S.A., Montpreveyres-sur-Lausanne, VD. Drei Jahre später wurde Paul Choffat privater Investor und Unternehmer. 2002 kehrte er zur Novartis International AG zurück und wurde Mitglied der Geschäftsleitung und Head of Consumer Health.

**THOMAS EBELING**

Deutscher, 46 Jahre

Thomas Ebeling hat Psychologie studiert und schloss sein Studium an der Universität Hamburg, Deutschland, mit einem Diplom ab. Von 1987 bis 1991 übernahm er verschiedene Aufgaben mit zunehmender Verantwortung bei der Reemtsma Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg (Deutschland). 1991 ging er als Marketing Director zu Pepsi-Cola, Deutschland. Thomas Ebeling wurde 1993 Marketing Director für Deutschland und Österreich und ab 1994 National Sales and Franchise Director für Pepsis Detail- und Lagerverkauf. Er arbeitete anschliessend als General Manager von Pepsi-Cola Deutschland. 1997 übernahm Thomas Ebeling die Position des General Manager Novartis Nutrition für Deutschland und Österreich. Nach der Verantwortung als Chief Executive Officer, Novartis Nutrition, folgten Aufgaben als CEO Novartis Consumer Health mit weltweiter Verantwortung und dann als Chief Operating Officer, Novartis Pharmaceuticals, bevor er im Jahr 2000 die gegenwärtige Position als CEO Novartis Pharmaceuticals übernahm. Seit 2003 ist er Mitglied des Verwaltungsrats von Idenix Pharmaceuticals.

**PROF. DR. MARK C. FISHMAN**

Amerikaner, 55 Jahre

Mark C. Fishman ist Präsident der Novartis Institutes for BioMedical Research. Bevor er zu Novartis wechselte, war Mark Fishman Leiter der Kardiologie und Direktor des Cardiovascular Research Center am Massachusetts General Hospital in Boston, Massachusetts. Er ist nach wie vor als Professor für Medizin an der Harvard Medical School tätig. Er ist Mitglied mehrerer redaktioneller Beiräte und hat für politische und wissenschaftliche Ausschüsse in den USA gearbeitet, unter anderem für die National Institutes of Health (NIH) und den Wellcome Trust. Mark Fishman ist Absolvent des Yale College, New Haven, und der Harvard Medical School, Boston, USA. Er schloss seine Assistenz in Innerer Medizin, die Qualifikation zum Chefarzt und seine kardiologische Ausbildung am Massachusetts General Hospital, USA, ab. Mark Fishman wurde mit zahlreichen Preisen und angesehenen Lehraufträgen geehrt und ist Mitglied des Institute of Medicine of the National Academies (USA) sowie Fellow of the American Academy of Arts and Sciences.

**DR. ANDREAS RUMMELT**

Deutscher, 49 Jahre

Andreas Rummelt hat Pharmazie studiert und promovierte an der Universität Erlangen-Nürnberg. Seit er 1985 zu Sandoz stiess, war er bis 1994 in verschiedenen Positionen bei Development tätig: zuerst als Laboratory Head, anschliessend als Group Head und schliesslich als Department Head im Bereich Drug Delivery Systems. 1994 wurde er zum Head of Corporate Technical R&D und 1996 zum Head of Worldwide Technical Research & Development ernannt. Von 1999 bis Oktober 2004 zeichnete er als Head of Global Technical Operations verantwortlich. Am 1. November 2004 wurde Andreas Rummelt zu seiner gegenwärtigen Position als CEO von Sandoz ernannt. Seit dem 1. Januar 2006 ist er Mitglied der Geschäftsleitung von Novartis.



DA PENG LV; PRODUKTIONSSTÄTTE CHIANGPING; PEKING NOVARTIS PHARMACEUTICALS; PEKING, CHINA

LEITER GESCHÄFTSEINHEITEN

Name, Nationalität und Alter	Leiter Geschäftseinheit	Tätig für Novartis seit	Bedeutende vorangehende Positionen	Ausbildung
DAVID EPSTEIN Amerikaner, 44	Spezialmedikamente und Onkologie	1989	COO und Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis Pharmaceuticals Corporation USA	Bachelor of Science, Pharmazie, Rutgers University und M.B.A., Columbia University
GIACOMO DI NEPI Italiener, 52	Transplantation und Immunologie ¹	1996	CPO und Country Head, Italien	Bachelor of Arts, Economics, Bocconi University M.B.A., INSEAD
NICHOLAS FRANCO Kanadier, 43	Augenheilmittel ²	1991	Global Head, Business Development & Licensing General Medicines, Pharma	Bachelor of Science und M.B.A., McGill University
LARRY ALLGAIER Amerikaner, 47	OTC	2003	Vice President und General Manager, Nordamerika, Baby Care, Procter & Gamble	Bachelor of Science, Chemical Engineering, Christian Brothers University
GEORGE GUNN Brite, 55	Animal Health	2003	Präsident Animal Health, Pharmacia Corp.; Head Animal Health, USA und Region Nordamerika, Novartis Animal Health	Bachelor of Veterinary Medicine and Surgery der Royal Dick School of Veterinary Studies, Edinburgh, UK
MICHEL GARDET Franzose, 49	Medical Nutrition	1991	General Manager von Novartis Consumer Health Iberia; Head of Health and Functional Nutrition Novartis	Abschluss an der Ecole Supérieur de Commerce, Paris
KURT T. SCHMIDT Amerikaner, 48	Gerber	2002	Head, Geschäftseinheit Novartis Animal Health; Area Director Australasia, Kraft Foods; General Manager Food für Kraft Foods, Deutschland	Bachelor of Science, United States Naval Academy, Annapolis und M.B.A., University of Chicago
JOSEPH T. MALLOF Amerikaner, 53	CIBA Vision	2002	Präsident S.C. Johnson & Son für die Region Nord- und Südamerika, Asien, Pazifik; General Manager von Procter & Gamble in Japan und den Philippinen	Bachelor of Science, Purdue University und M.B.A., University of Chicago

¹ Giacomo Di Nepi trat am 1. April 2005 die Nachfolge von Anthony Rosenberg an

² Nicholas Franco trat am 1. September 2005 die Nachfolge von Flemming Ørnskov an

WEITERE INFORMATIONEN

Thema	Ort
AKTIENKAPITAL	
Kapitalstruktur und Rechte der Aktionäre	Statuten der Novartis AG (www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)
Bewegungen des Aktienkapitals	Erläuterung 17 im Anhang zur konsolidierten Novartis Konzernrechnung
AKTIONÄRSRECHTE	
Informationen zur Novartis Aktie	Operativer und Finanzieller Lagebericht (siehe Seite 134-135) Statuten der Novartis AG (www.novartis.com/investors/en/corporate_governance) Investor Relations Informationen: (www.novartis.com/investors)
VERWALTUNGSRAT UND GESCHÄFTSLEITUNG	
Interne Organisation	Organisationsreglement und Satzungen der Verwaltungsratsausschüsse (www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)
CEO UND SENIOR FINANCIAL OFFICERS	
Novartis Code of Ethical Conduct	(www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)
WEITERE INFORMATIONEN	
Quelle für weitere Informationen und vorgesehene Termine für die Finanzberichterstattung 2006	(www.novartis.com/investors/en/corporate_governance)



LALIBELA HOSPITAL; LALIBELA, ÄTHIOPIEN

FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE

INHALT

FINANZBERICHT DER NOVARTIS GRUPPE

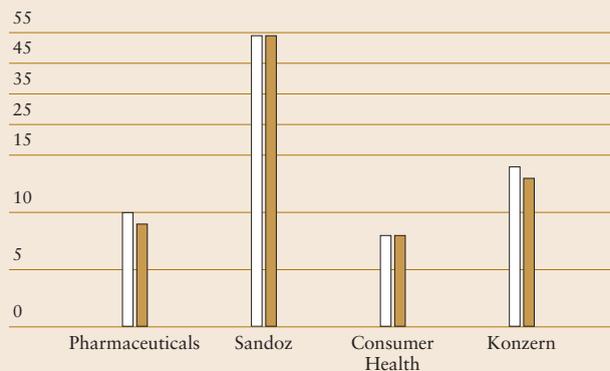
- 112** FINANZÜBERSICHT
- 113** WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN
- 114** OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT
- 132** QUARTALS- UND JAHRES-ÜBERSICHT
- 134** DIVIDENDENPOLITIK UND ANGABEN ZU DEN AKTIEN
- 136** NOVARTIS KONZERNRECHNUNG
- einschliesslich:
- 184** WICHTIGSTE KONZERN-GESELLSCHAFTEN
- 186** ÜBERLEITUNG AUF US GAAP
- 195** BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG
- 196** BERICHT DES KONZERNPRÜFERS ZUR KONZERNRECHNUNG UND ZU DEN INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS GRUPPE
- 198** JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG
- 203** BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

KONTAKT / TERMINE

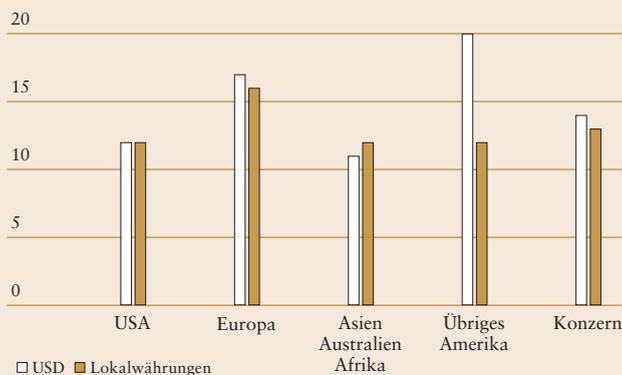
- 204** TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG
- 205** KONTAKTADRESSEN

KENNZAHLEN

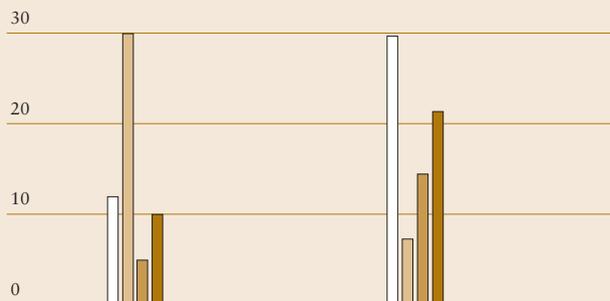
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz	32 212	28 247	14
Operatives Ergebnis	6 905	6 289 ¹	10
Reingewinn	6 141	5 601 ¹	10
Veränderung der Nettoliquidität	-4 558	386 ²	
Eigenkapital am Jahresende	33 164	31 315 ²	6
Gewinn pro Aktie (USD)	2,63	2,37 ¹	11
Dividende pro Aktie (CHF) ³	1,15	1,05	10

¹ Pro forma² Angepasst³ 2005: Antrag an die GeneralversammlungNETTOUMSATZWACHSTUM
(in %)

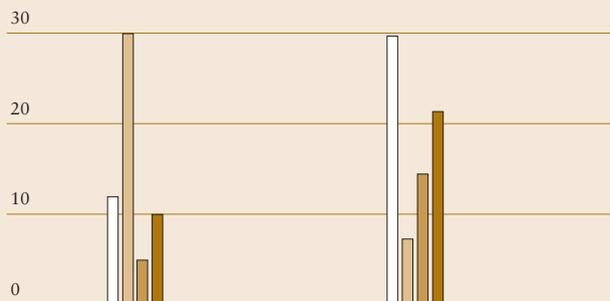
□ Nettoumsatzwachstum in USD ■ Nettoumsatzwachstum in lokalen Währungen

NETTOUMSATZWACHSTUM NACH REGIONEN
(in %)

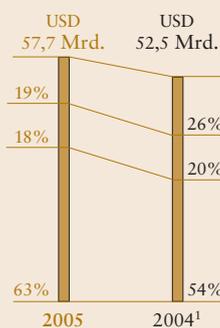
□ USD ■ Lokalwährungen

WACHSTUM DES OPERATIVEN
ERGEBNISSES
(in %)

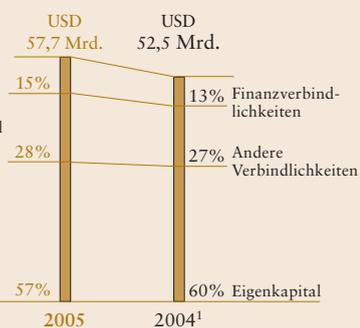
□ Pharmaceuticals ■ Sandoz ■ Consumer Health ■ Konzern

OPERATIVE MARGE
(in %)

TOTAL AKTIVEN



TOTAL PASSIVEN

¹ Angepasst

FREE CASH FLOW

	2005 Mio. USD	2004 ¹ Mio. USD	Veränderung %
Geldfluss	7 545	6 852	10
Veränderung der Rückstellungen, des Nettoumlaufvermögens und anderer Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit	535	-163	
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	8 080	6 689	21
Investitionen in Sachanlagen	-1 188	-1 269	-6
Veränderung der übrigen Anlagen	-112	-223	-50
Dividenden	-2 107	-1 896	11
Free Cash Flow	4 673	3 301	42

¹ Pro forma

WICHTIGSTE ERRUNGENSCHAFTEN IM JAHR 2005

KONZERNUMSATZ	steigt dank der dynamischen Geschäftsentwicklung in den Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz und unterstützt durch die Akquisition von Hexal und Eon Labs um 14%
PHARMACEUTICALS	übertrifft mit einem Nettoumsatzwachstum von 10% den Markt, insbesondere auch dank der rasch wachsenden Geschäftsbereichen Herz-Kreislauf und Onkologie
SANDOZ	verzeichnet eine erfreuliche Performance und steigert den Nettoumsatz dank der Beiträge von Hexal und Eon Labs um 54%, womit die Division weltweit eine führende Stellung einnimmt
CONSUMER HEALTH	erhöht Nettoumsatz um 8%, dank einem im Branchenvergleich überdurchschnittlichen organischen Wachstum, unterstützt durch eine robuste zugrunde liegende Wachstumsrate, insbesondere im Geschäftsbereich OTC, der sich auf strategische Marken konzentriert
OPERATIVES ERGEBNIS	verbessert sich auf Grund starker Geschäftsexpansion und nachhaltiger Produktivitätssteigerung um 10%, bleibt jedoch wegen akquisitionsbedingter Aufwendungen hinter dem Umsatzwachstum zurück
REINGEWINN	nimmt dank der starken operativen Performance um 10% zu
GEWINN PRO AKTIE	steigt 11% in USD an und erreicht damit im vierten Jahr in Folge eine zweistellige Zunahme
DIVIDENDE	vorgeschlagen wird eine Erhöhung um 10% auf CHF 1,15 pro Aktie; es ist dies die neunte aufeinander folgende Dividendenerhöhung

OPERATIVER UND FINANZIELLER LAGEBERICHT

Dieser operative und finanzielle Lagebericht sollte zusammen mit der Konzernrechnung gelesen werden. Die im Folgenden erläuterte Konzernrechnung und die Finanzinformationen wurden in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Die wesentlichen Unterschiede zwischen IFRS und US Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) sind in Erläuterung 34 im Anhang zur Konzernrechnung dargestellt.

EINFLUSSFAKTOREN MIT EINFLUSS AUF DIE ERGEBNISSE

Der globale Gesundheitsmarkt wächst zurzeit rapide. Dafür sind verschiedene Faktoren verantwortlich: die älter werdende Bevölkerung in den Industrieländern, ungenügende Behandlungsmöglichkeiten in vielen Indikationsgebieten (wie Krebs und Herz-Kreislauf-Erkrankungen), ein zunehmend an den Industrieländern orientierter Lebensstil in den aufstrebenden Ländern und steigende Nachfrage durch die Verbraucher auf Grund des verbreiteten und schnellen Zugangs zu Informationen. Gleichzeitig steht die Gesundheitsindustrie angesichts der verstärkten Kostensenkungsmassnahmen durch öffentliche und private Gesundheitsversorger unter zunehmendem Preisdruck.

Die erzielten Umsätze des Konzerns stehen in direktem Zusammenhang mit der Fähigkeit, hoch leistungsfähige Produkte zu identifizieren und zu entwickeln sowie diese schnell und erfolgreich vermarkten zu können. In diesem Zusammenhang kommt dem Bereich Forschung und Entwicklung eine entscheidende Rolle zu, da Novartis im Wettbewerb mit der Konkurrenz nach wirksamen und kostengünstigen pharmazeutischen Lösungen für gesundheitliche Probleme sucht. Einer der Gründe für die Konsolidierungsbestrebungen innerhalb der Branche wie auch für die steigende Zahl von Kooperationen zwischen führenden Pharmaunternehmen und den Anbietern von Spezialtechnologien ist die Notwendigkeit von adäquaten Ressourcen, um die volle Palette der Möglichkeiten neuer Technologien ausschöpfen zu können. Das Wachstum neuer Technologien, insbesondere der Genomik, dürfte grundlegende Auswirkungen auf die Pharmaindustrie und die zukünftige Entwicklung von Novartis mit sich bringen.

In Folge von Regelungen, Preisreduktionen, Referenzpreisen, Parallelimporten, höheren Kostenbeteiligungen der Patienten und verstärktem Druck auf die Mediziner, die Anzahl der Verschreibungen von rezeptpflichtigen Medikamenten zu beschränken, hat sich der Wettbewerb innerhalb der pharmazeutischen Industrie zusätzlich intensiviert. Erwartungsgemäss wird der Druck auf die Division Pharmaceuticals von Novartis und andere pharmazeutische Unternehmen, ihre Preise zu senken, in Zukunft weiter steigen. Dabei wird der Preisdruck im Wesentlichen durch folgende

Faktoren beeinflusst: staatliche Initiativen zur Reduktion von Kostenrückerstattungen, zur Begrenzung der Anzahl Verschreibungen, zur Erhöhung des Einsatzes von Generika und zur Auferlegung allgemein verbindlicher Preisminderungen. Die Einführung neuer innovativer Produkte und Geräte durch die Konkurrenz sowie zunehmende Anomalien in den Bereichen Import und Produktevertrieb, hauptsächlich innerhalb der EU, stellen zusätzliche Herausforderungen dar.

Der Wettbewerbsdruck im Generikamarkt wird weiter zunehmen, da sich die Pharmaindustrie dem vermehrten Kostendruck im Gesundheitswesen anpassen muss. Hersteller von Markenmedikamenten reagieren mit aggressiven Massnahmen auf das Wachstum der Generikabranche. Insbesondere verkaufen gewisse Hersteller von Markenmedikamenten ihre Produkte direkt am Generikamarkt, indem sie Generikahersteller übernehmen oder strategisch an sich binden. Um Produkte direkt oder über eine Drittpartei am Generikamarkt zu vermarkten, müssen keine wesentlichen behördlichen Zulassungen eingeholt werden. Des Weiteren suchen verschiedene Hersteller von Markenmedikamenten ständig nach neuen Mitteln und Wegen, um die Markteinführung von Generika zu verzögern und die Konkurrenz durch diese Produkte zu minimieren. Diese Massnahmen der Hersteller von Markenmedikamenten haben den geschäftlichen Erfolg unserer Division Sandoz beeinträchtigt und dürften ihn auch in Zukunft negativ beeinflussen.

Gemäss geltendem US-Gesetz muss die amerikanische Gesundheitsbehörde (FDA) dem ersten Generikahersteller, der ein Patent für ein Markenprodukt erfolgreich anfechtet, während 180 Tagen die Exklusivität gegenüber anderen Generikaherstellern zugestehen. Die jüngsten Änderungen des Hatch-Waxman Act könnten jedoch die Umsetzung dieser Vermarktungsexklusivität zukünftig beeinträchtigen. Auf Grund dieser Änderungen verliert der Generikahersteller sein exklusives Vermarktungsrecht, falls ihm die Markteinführung des Produkts innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens nicht gelingt.

Sandoz kann die Genehmigung zur Vermarktung eines generischen Produkts auch beantragen, bevor das entsprechende Originalprodukt einer Drittpartei seinen Patentschutz verliert, sollte sie zu dem Schluss kommen, dass das entsprechende Patent nicht gültig oder durchsetzbar ist oder durch ihr generisches Produkt nicht verletzt wird. Aus diesem Grund ist Sandoz oft in patentrechtliche Verfahren verwickelt. Nehmen derartige Verfahren einen für Sandoz negativen Ausgang, beeinträchtigt dies stark die Möglichkeiten des Unternehmens, neue Produkte einzuführen. Auf der Grundlage komplexer Analysen einer Vielzahl von legalen und wirtschaftlichen Faktoren kann sich Sandoz unter Umständen dennoch dazu entschliessen, ein generisches Produkt zu vermarkten,

obwohl das damit verbundene Verfahren noch zu keinem Abschluss gekommen ist. Dies kann kurz vor einem Gerichtsentscheid geschehen oder solange ein Berufungsverfahren gegen ein Urteil einer unteren Instanz im Gang ist. Wenn Sandoz die Markteinführung unter solchen Umständen tatsächlich vornimmt, muss das Unternehmen mit beträchtlichen Schadenersatzzahlungen an den Patentinhaber rechnen, sollte das abschliessende Gerichtsurteil für Novartis nachteilig ausfallen.

Hinzu kommen Wechselkursrisiken, die die Konzernergebnisse beeinflussen, da Novartis sowohl Umsätze als auch betriebliche Kosten in vielen anderen Währungen als der Berichtswährung US-Dollar ausweist. Dies verursacht Wechselkursrisiken sowohl bei Fremdwährungstransaktionen als auch bei der Umrechnung von Ergebnissen und Bilanzen von Tochtergesellschaften in die in US-Dollar geführte Konzernrechnung. Die Inflation hatte keinen entscheidenden Einfluss auf das Konzernergebnis.

WESENTLICHE BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die wesentlichen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden des Novartis Konzerns werden in Erläuterung 1 im Anhang der Novartis Konzernrechnung dargelegt. Die Konzernrechnung von Novartis erfolgt in Übereinstimmung mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden der International Financial Reporting Standards (IFRS). Die Rechnungslegung erfordert Einschätzungen und Annahmen, welche von den effektiven Ergebnissen abweichen können. Diese Schätzungen und Annahmen können die Rechnungslegung in den folgenden, in diesem Abschnitt beschriebenen Bereichen beeinflussen.

UMSATZ

Der Umsatz wird erfasst, sobald die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen. Geschätzte Umsatzreduktionen, zum Beispiel Preisnachlässe, Kundenrabatte und ähnliche Programme, und Retouren werden zum Zeitpunkt der Umsatzerfassung verbucht. Umsatzreduktionen werden direkt vom Umsatz abgezogen und nicht als Kosten erfasst.

ERLÖSMINDERUNGEN: Wie in der Pharmabranche üblich, gewährt Novartis verschiedene Preisnachlässe. In erster Linie handelt es sich dabei um Skonti und Rabatte für Kunden, staatliche Einrichtungen, Grosshändler und Managed-Care-Organisationen. Die Verpflichtungen für diese Erlösminderungen müssen zum Teil geschätzt werden und basieren deshalb auf einer Beurteilung der jeweiligen Situation.

Im Folgenden wird das Wesen der einzelnen Reduktionen beschrieben und auf die Vorgehensweise bei ihrer Schätzung eingegangen. Für den US-Markt sind diese Schätzungen besonders komplex. In anderen Ländern, so auch in gewissen grossen EU-Ländern, gewährt Novartis staatlichen Einrichtungen Preisnachlässe, welche vielfach auf gesetzlichen Bestimmungen basieren. Im Folgenden wird besonders auf die Praxis im US-Markt und gegebenenfalls auf die US-amerikanische Konzerngesellschaft der Division Pharmaceuticals, die Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC), verwiesen werden.

- Das «US Medicaid Program» ist ein von den einzelnen Gliedstaaten verwaltetes und von ihnen sowie von Bundesgeldern finanziertes Programm zur Unterstützung bedürftiger Personen und Familien. 1990 wurde das «Medicaid Drug Rebate Program» eingeführt, um die Staats- und Bundesausgaben für rezeptpflichtige Arzneimittel zu senken. Im Rahmen dieses Programms trafen bestimmte Novartis Konzerngesellschaften Abkommen bezüglich eines Preisnachlasses auf von Gliedstaaten bezahlte Medikamente. Rückstellungen für die geschätzten Medicaid-Rabatte werden anhand einer Kombination aus Erfahrungswerten, Produkt- und Bevölkerungswachstum, Preiserhöhungen sowie Auswirkungen von Beschaffungs-Strategien und spezifischen Bedingungen in den Vereinbarungen mit den einzelnen Gliedstaaten berechnet. Diese Rückstellungen werden nach Erhalt der mit den jeweiligen Gliedstaaten vereinbarten Rückmeldung angepasst. Zur Ermittlung der Medicaid-Rabatte müssen die entsprechenden Richtlinien interpretiert werden, wobei die Interpretation in Frage gestellt oder auf Grund behördlicher Mitteilungen verändert werden kann. Da die Medicaid-Rabatte in der Regel erst bis zu sechs Monaten nach Verschreibung an den Patienten abgerechnet werden, kann sich die Anpassung eines Rabatts auf die Rückstellungen verschiedener Perioden auswirken.
- In den USA nehmen Novartis Konzerngesellschaften an verschiedenen (von der Pharmaindustrie und der Regierung unterstützten) Programmen teil, bei denen Medicare-berechtigte Patienten Preisnachlässe auf rezeptpflichtige Medikamente gewährt werden. Die Abschläge hängen von der Krankenkassendeckung und vom Einkommen des Patienten ab. Die Rückstellungen für die Verpflichtungen der Konzerngesellschaften aus diesen Programmen werden anhand von Erfahrungswerten, Trendanalysen und den aktuellen Programm-Modalitäten berechnet. Per 1. Januar 2006 wird das «US Medicare Program» bezüglich verschreibungspflichtiger Medikamente erweitert, indem bei Personen, die sowohl unter Medicaid als auch Medicare kostenerstattungsberechtigt sind, die Medicaid-Deckung per 1. Januar 2006 durch die neue «Medicare Part D»-Deckung ersetzt wird. Diese Änderung wird signifikante Verschiebungen der Teilnehmer zwischen den einzelnen Programmen, an denen sich die Konzerngesellschaften beteiligen, haben. Die geschätzten Auswirkungen dieser Änderung basierend auf dem Umsatz 2005 wurden in den entsprechenden Rechnungsabgrenzungen am Jahresende 2005 berücksichtigt.
- Rückvergütungen (chargebacks) sind vertraglich vereinbarte Preisnachlässe auf den Grosshandelspreis, welche gewisse Novartis Konzerngesellschaften verschiedenen indirekten Kunden in den USA gewähren. Rückvergütungen basieren auf der Differenz zwischen dem fakturierten Grosshandelspreis und dem vertraglich vereinbarten Preis des indirekte Kunden. Die Rückstellungen für diese Rückvergütungen werden in der Bilanz von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abgezogen. Die Rückvergütungen werden in der Regel innerhalb von drei Monaten nach Eintreten der Verbindlichkeit abgerechnet.
- Wichtigen Managed-Health-Care-Kunden, Einkaufsorganisationen und anderen direkten und indirekten Kunden bietet Novartis Kundenrabatte an, um den Marktanteil ihrer Produkte zu festigen und auszubauen. Diese Rabattprogramme sehen vor, dass die Kunden einen Rabatt erhalten, sobald sie gewisse Leistungsparameter im

- Zusammenhang mit Produktkäufen, dem Status des Produkts auf Arzneimittellisten und/oder vordefinierten Marktanteilszielen erreichen. Da Rabatte vertraglich vereinbart werden, werden sie basierend auf den spezifischen Bedingungen der einzelnen Vereinbarungen, historischen Daten und Umsatzzuwachsraten geschätzt. Bei der Festlegung der Rückstellung für diese Kundenrabatte berücksichtigt Novartis die erzielten Umsätze mit den jeweiligen Kunden und den im Vertriebskanal vorhandenen Lagerbestand.
- Zur Bestimmung, ob die Rückstellungen per Ende Jahr adäquat sind, stützt sich Novartis sowohl auf interne als auch externe Schätzungen des Lagerbestands im jeweiligen Vertriebskanal sowie des Zeitabstands bis zur Abrechnung des Rabattes. Zu den externen Datenquellen zählen periodische Berichte der Grosshändler und von Novartis bei Dritten eingekaufte Marktdaten. Die Ermittlung des Lagerbestandes im Einzelhandel und des Warenbestandes auf dem Transportweg erfolgt durch eine eigene Schätzung.
 - Für Produkte, bei denen Kundenretouren akzeptiert werden, werden von Novartis entsprechende Rückstellungen gebildet. Als Schätzungsbasis dient der Vergleich von vergangenen Retouren mit den zugehörigen Umsatzdaten. Es werden auch andere Faktoren mit einbezogen, wie etwa Produktrückrufe und – bei Novartis Pharmaceuticals Corporation (NPC) – die Einführung generischer Produkte. In den USA werden historische Daten in Bezug auf die Retouren verwendet, die gegebenenfalls auf Grund bekannter oder erwarteter Veränderungen im Marktumfeld angepasst werden. Die Kundenretouren entsprechen rund 1% des Bruttoumsatzes.
 - Die Politik von Novartis bezüglich der Bevorratung von pharmazeutischen Produkten sieht von Jahr zu Jahr gleich bleibende, auf Konsummustern basierende Lagerbestände vor. NPC verfügt über ein System zur monatlichen Überwachung der Lagerbestände von Grosshändlern, das auf dem Bruttoumsatzvolumen, dem Verschreibungsvolumen gemäss Angaben Dritter sowie Informationen der wichtigsten Grosshändler basiert. Auf der Grundlage dieser Informationen beträgt die Lagerdauer bei den Grosshändlern und bei anderen Verkaufskanälen in den USA per 31. Dezember 2005 rund einen Monat. Novartis ist der Auffassung, dass die von Dritten bereitgestellten Daten ausreichend verlässlich sind, wobei sich ihre Genauigkeit jedoch nicht überprüfen lässt.

- Ende 2005 führte NPC Verhandlungen mit Grosshändlern pharmazeutischer Produkte in den USA über die Anpassung der bestehenden Vereinbarungen. Diese potenziellen Vereinbarungen erstrecken sich auf Kundenretouren, Zahlungsfristen, die Verarbeitung von Rückvergütungen, die Bereitstellung von Lagerbestandsdaten und die Vorratsvolumen der betreffenden Grosshändler. Falls diese Vereinbarungen im Jahr 2006 erfolgreich abgeschlossen werden, haben diese Grosshändler weniger Anreize, Produktmengen einzukaufen, die deutlich über denjenigen liegen, die notwendig sind, um die Kundennachfrage zu befriedigen. Dies wird dazu beitragen, die Lieferkette im Pharmabereich effizienter zu gestalten.
- Kunden in den USA und anderen Ländern werden Barzahlungsrabatte gewährt, um einen Anreiz zur umgehenden Rechnungsbegleichung zu bieten. Die Barzahlungsrabatte entsprechen im Allgemeinen 2% des Bruttoumsatzes in den USA und werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung abgezogen.
- Den Kunden werden in der Regel Preissenkungen auf dem aktuellen Lagerbestand gewährt, wenn der Rechnungs- oder Vertragspreis des entsprechenden Produkts sinkt. Rückstellungen für Preissenkungen auf Lagerbeständen betreffen vor allem die Division Sandoz. Sie basieren auf dem geschätzten Lagerbestand und werden zum Zeitpunkt der Preissenkung eruiert oder zum Zeitpunkt des Verkaufs, wenn eine vernünftige Schätzung des Preisrückgangs möglich ist.
- Darüberhinaus werden weitere Erlösminderungen, beispielsweise in Form von Kundencoupons und Rabattkarten, angeboten. Diese Rabatte werden nach erfolgtem Verkauf oder zum Zeitpunkt der Couponausgabe verbucht. Die Rückstellungen für diese Erlösminderungen werden unter Berücksichtigung der einzelnen Vertragsbestimmungen auf Grund von Erfahrungswerten gebildet.
- Rabatte, Preisnachlässe und andere in der Rechnung ausgewiesene Abzüge werden in der Regel direkt als Reduktion des Bruttoumsatzes verbucht, ohne durch die Rückstellungen für Erlösminderungen zu laufen.

Aus der nachfolgenden Tabelle sind das weltweite Ausmass der von Novartis gewährten Preisnachlässe und die Erfahrungen hinsichtlich Inanspruchnahme ersichtlich:

RÜCKSTELLUNGEN FÜR ERLÖSMINDERUNGEN

	Rückstellung per 1. Januar 2005 Mio. USD	Zahlungen Mio. USD	In der Erfolgsrechnung erfasster Aufwand		Rückstellung per 31. Dezember 2005 Mio. USD
			Anpassungen gegenüber Vorjahren Mio. USD	Zuführungen laufendes Jahr Mio. USD	
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften in den USA, einschliesslich Rabattkarten	321	-618	-1	795	497
Managed-Care-Rabatte in den USA	156	-398	28	470	256
Rabatte aus anderen Health-Care-Programmen (ohne USA)	17	-66		84	35
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	316 ¹	-1 610	1	1 672	-379
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	170 ¹	-646	-2	800	66
Kundenretouren und andere Erlösminderungen	396	-395	-9	416	408
Total	1 376	-3 733	17	4 237	-635

¹ Per 1. Januar 2005 wurden den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Rückbelastungen und Barzahlungsrabatte in Höhe von USD 350 Millionen in Abzug gebracht.

ÜBERLEITUNG VON BRUTTO- ZU NETTOUMSATZ

	In der Erfolgsrechnung verbuchter Aufwand		Total 2005 Mio. USD	In % des Bruttoumsatzes
	Verbuchung in Rückstellungen für Umsatzreduktionen 2005 Mio. USD	Direkt verbucht ohne Verbuchung in Rückstellungen für Umsatzreduktionen 2005 Mio. USD		
Bruttoumsatz vor Abzügen			38 844	100,0
Medicaid-, Medicare- und staatliche Rabatte und Gutschriften, einschliesslich Rabattkarten	-794		-794	-2,0
Managed-Care-Rabatte in den USA	-498		-498	-1,3
Rabatte aus anderen Health-Care-Programmen (ohne USA)	-84	-12	-96	-0,2
Rückvergütungen, einschliesslich Rückvergütungen für Spitäler	-1 673	-109	-1 782	-4,6
Preisnachlässe bei direkten Kunden, Barzahlungs- und andere Rabatte	-798	-1 492	-2 290	-5,9
Kundenretouren und andere Erlösminderungen	-407	-765	-1 172	-3,0
Total Reduktionen	-4 254	-2 378	-6 632	-17,0
Nettoumsatz			32 212	83,0

ANDERE ERLÖSE: Novartis erzielt auch andere Erlöse aus der Vergabe von Lizenzen und aus Vermarktungsvereinbarungen (Co-Promotion agreements). Die entsprechenden Lizenzeinnahmen und Einnahmen aus den Vermarktungsvereinbarungen werden als andere Erlöse in der konsolidierten Erfolgsrechnung ausgewiesen. Diese Erlöse werden auf Grund vergangener Werte und prognostizierter Entwicklungen geschätzt und vor deren tatsächlichen Einnahme erfolgswirksam verbucht. Die Erlöse aus der Lizenzvergabe lassen sich aus den Umsätzen der Lizenznehmer ermitteln. Im Rahmen von Lizenzvergaben und Vermarktungsabkommen eingetragene und nicht zurückzahlbare Beträge werden abgegrenzt und im Einklang mit der Erbringung der damit verbundenen Leistungen in der Erfolgsrechnung erfasst. Nicht rückzahlbare Meilensteinzahlungen unter diesen Vereinbarungen werden als Erlöse zum Zeitpunkt des Erreichens der vereinbarten Kriterien verbucht.

WERTMINDERUNGEN BEI VERMÖGENSWERTEN

Die Werthaltigkeit von Anlagegütern einschliesslich Goodwill und anderer immaterieller Werte wird immer dann überprüft, wenn auf Grund veränderter Umstände oder Ereignisse die Buchwerte nicht mehr einbringbar erscheinen. Zur Ermittlung einer eventuellen Wertberichtigung werden Schätzungen bezüglich der zukünftigen Geldflüsse aus der Nutzung des Vermögenswertes sowie dessen Veräusserung vorgenommen. Goodwill, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und erworbene Entwicklungsprojekte, die noch nicht zur Nutzung verfügbar sind werden mindestens einmal pro Jahr einem Wertminderungstest unterzogen. Andere Vermögenswerte werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald es Hinweise darauf gibt, dass eine Wertminderung eingetreten ist. Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus Marktwert abzüglich Veräusserungskosten und Nutzungswert, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Grundsätzlich wird dieser Wert durch eine Schätzung der erwarteten diskontierten zukünftigen Nettogeldflüsse bestimmt. Die tatsächlich erzielten Werte können demnach stark von diesen Schätzungen abweichen. Insbesondere die Veränderung der diskontierten zukünftigen Geldflüsse in Bezug auf noch nicht nutzbare immaterielle Vermögenswerte unterliegt sensitiven Annahmen, die von der Ge-

schäftstätigkeit des Konzerns beeinflusst werden. Dazu zählen:

- Resultate aus Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (Wirksamkeit der Wirkstoffe, klinische Testergebnisse usw.)
- Wahrscheinlichkeit der Erlangung der Marktzulassung
- Langfristige Umsatzprognosen (bis zu 20 Jahre)
- Preisdruck nach Patentablauf auf Grund der Konkurrenz durch Generika
- Aktivitäten der Mitbewerber (Markteinführung von Konkurrenzprodukten, Marketingaktivitäten)

Eine verkürzte Nutzungsdauer oder Wertminderung kann sich auf Grund verschiedener Faktoren ergeben: unter den Erwartungen bleibende Umsätze von akquirierten Produkten oder von Umsätzen aus Patenten und Handelsmarken oder die Erwartungen nicht erfüllter Umsätze aus erworbener Forschung und Entwicklung wie auch die Schliessung von Produktionsanlagen oder Änderungen in der geplanten Nutzung von Gebäuden, Maschinen oder Einrichtungen. Veränderungen bei den für diese Berechnungen angewandten Diskontierungssätzen können ebenfalls Wertminderungen zur Folge haben.

ANPASSUNG DER FINANZINSTRUMENTE AN DEN MARKTWERT ODER WERTMINDERUNGEN

Der Novartis Konzern hat beträchtliche Anlagen in Wertschriften und hält bedeutende, mehrheitlich der Absicherung dienende Positionen von derivativen Finanzinstrumenten. In Abhängigkeit von der Entwicklung der Märkte für Aktien und Derivate kann es notwendig sein, in der Erfolgsrechnung des Konzerns eine Wertminderung der marktgängigen Wertpapiere oder Verluste auf derivative Finanzinstrumente zu erfassen.

BETEILIGUNGEN AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Novartis hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften (definiert als Beteiligungen an Unternehmen, an denen Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien hält oder auf die Novartis einen beträchtlichen Einfluss ausübt), die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden. Da im Rahmen der Anwendung der Equity-Methode verschiedene

Schätzungen nötig waren, könnten für die in der Konzernrechnung erfassten Beträge für die Roche Holding AG und die Chiron Corporation im folgenden Jahr Anpassungen erforderlich werden, sobald weitere Finanz- beziehungsweise andere Informationen öffentlich zugänglich werden. Im Oktober 2005 kündigte Novartis an, dass der Verwaltungsrat der Chiron Corporation den Aktionären die Annahme des Angebots von Novartis über den Erwerb aller ausstehenden 56% der Aktien von Chiron, die sich am Ende des Jahres 2005 nicht im Besitz von Novartis befanden, empfohlen habe. Es gibt keine Garantie dafür, dass diese Akquisition, welche die Genehmigung der Aktionäre und Aufsichtsbehörden erfordert, abgeschlossen werden kann. Falls die Transaktion erfolgreich abgeschlossen wird, würde Chiron eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Novartis Konzerns und nicht länger als assoziierte Gesellschaft bilanziert werden.

VORSORGEPROGRAMME

Der Novartis Konzern unterhält im Rahmen verschiedener Programme Pensionspläne und andere Vorsorgeeinrichtungen für Mitarbeitende, welche die entsprechenden Anforderungskriterien erfüllen. Die Mehrheit der Konzernangestellten sind durch diese Vorsorgeprogramme abgedeckt. Zur Berechnung des Aufwandes und der Verpflichtungen im Zusammenhang mit diesen Plänen werden verschiedene statistische und andere Grössen eingesetzt, um zukünftige Entwicklungen abzuschätzen. Zu diesen Grössen zählen Schätzungen und Annahmen in Bezug auf den Diskontierungszinssatz, den erwarteten Ertrag aus Planvermögen sowie zukünftige Gehaltssteigerungen, die von der Geschäftleitung innerhalb bestimmter Richtlinien festgelegt werden. Zusätzlich verwenden die Aktuarien zur versicherungsmathematischen Berechnung der Vorsorgeverpflichtungen statistische Informationen wie Austritts- und Todeswahrscheinlichkeiten. Auf Grund von Veränderungen der Marktbedingungen, der Wirtschaftslage sowie von schwankenden Austrittsraten und längerer oder kürzerer Lebensdauer der Beteiligten können die versicherungsmathematischen Berechnungen erheblich von den tatsächlichen Ergebnissen abweichen. Der Konzern erfasst die Differenzen zwischen den erwarteten und tatsächlichen Erträgen und Aufwendungen als Gewinne oder Verluste in der konsolidierten Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen. Die Differenz könnte sich signifikant auf das Eigenkapital des Konzerns auswirken.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR RECHTSFÄLLE UND PRODUKTHAFTUNG

Verschiedene Konzerngesellschaften sind im Rahmen ihrer ordentlichen Geschäftstätigkeit beklagte Partei in Rechtsstreitigkeiten und Produkthaftungsansprüchen, durch die Forderungen entstehen können, deren Erfüllung möglicherweise nicht oder nicht vollständig durch Rückstellungen oder Versicherungsleistungen gedeckt ist. Novartis ist jedoch der Auffassung, dass nachteilige Folgen aus derartigen Verfahren, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Position des Konzerns nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch erhebliche Auswirkungen auf das zukünftige operative Ergebnis einer bestimmten Periode haben könnten.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN

Novartis hat Rückstellungen für Umweltsanierungskosten gebildet. Diese Rückstellungen bestehen im Wesentlichen aus den geschätzten Kosten für die vollständige Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale sowie für die Behandlung und Begrenzung von Umweltbelastungen weniger stark betroffener Areale. Die künftigen Sanierungsausgaben werden durch eine Reihe von Ungewissheiten beeinflusst, unter anderem hinsichtlich der Methode und des Ausmasses der Sanierung, dem Novartis zugeschriebenen Anteil am Sanierungsaufwand im Verhältnis zu anderen Parteien sowie der Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien. Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen auf Grund der vorhandenen Informationen angemessen sind. Novartis kann nicht ausschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Mögliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis können aber wegen der Ungewissheit bezüglich Höhe und Zeitpunkt der Zahlungen, des zukünftigen operativen Ergebnisses sowie wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, nicht vorhergesagt werden. Novartis vertritt die Ansicht, dass zusätzliche Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis und die Geldflüsse einer bestimmten Periode haben könnten.

EINHALTUNG DES SARBANES-OXLEY ACT 2002 BETREFFEND INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Ebenso wie die bei der Securities and Exchange Commission (SEC) registrierten US-Unternehmen schloss Novartis ihre Beurteilung der internen Kontrollsysteme für die Finanzberichterstattung gemäss Section 404 des Sarbanes-Oxley Act im Jahr 2004 ab, wiederholte diese im Jahr 2005 und erhielt dazu einen Bericht von ihren unabhängigen Wirtschaftsprüfern. Im Rahmen dieser umfassenden Prüfung der internen Kontrollsysteme für die Finanzberichterstattung wurden weder 2004 noch 2005 wesentliche Schwachstellen identifiziert.

PRO-FORMA-ANGABEN ZUR KONZERNRECHNUNG 2004

Zum 1. Januar 2005 wurden eine Reihe neuer International Financial Reporting Standards (IFRS) eingeführt und gemäss der Vorgaben nach IFRS die Konzernrechnung 2004 entsprechend angepasst. Nicht alle der neuen Standards erfordern eine nachträgliche Anwendung der neuen Rechnungslegungs- und Berichterstattungs-vorschriften.

Um den Aktionären und Analysten das Verständnis der Konzernergebnisse durch vergleichbare Informationen zu erleichtern, präsentiert Novartis eine konsolidierte Pro-forma-Erfolgs- sowie -Geldflussrechnung für das Jahr 2004. Im Vergleich zu der geprüften angepassten Konzernerfolgs- und -geldflussrechnung schliessen diese die im Folgenden aufgeführten zusätzlichen Anpassungen ein. In der Darstellung von Positionen der Erfolgs- und Geldflussrechnungen in den folgenden Abschnitten wird das Jahr 2005 mit den Pro-forma-Finanzinformationen 2004 verglichen.

Im Folgenden werden die Pro-forma-Anpassungen 2004 ausführlich beschrieben:

IFRS 2 (AKTIENBASIERTER VERGÜTUNG)

Gemäss IFRS 2 hat Novartis ihre 2004 geprüfte Konzernrechnung um den Aufwand für aktienbasierte Vergütungsinstrumente, die nach dem 7. November 2002 gewährt wurden, angepasst. Die Pro-forma-Erfolgsrechnung schliesst jedoch auch frühere Vergütungsinstrumente ein, die sich auf die Ergebnisse 2004 ausgewirkt hätten, wenn rückwirkend weitere Anpassungen vorgenommen worden wären.

IFRS 3 (UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE)

Gemäss IFRS 3 wird Goodwill aus Unternehmenszusammenschlüssen, die vor dem 31. März 2004 vereinbart wurden, erst seit 1. Januar 2005 nicht mehr abgeschrieben. Die Pro-forma-Erfolgsrechnungen schliessen Goodwill-Abschreibungen für 2004 aus.

IAS 38 (IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE)

Gemäss IAS 38 (revidiert) müssen Vermögenswerte im Bereich Forschung und Entwicklung, die beispielsweise mittels Voraus- und Meilensteinzahlungen erworben sind, erst ab dem 1. Januar 2005 als immaterielle Vermögenswerte aktiviert werden. Die Aktivierung erfolgt auch wenn unsicher ist, ob letztendlich ein verkäufliches Produkt entwickelt werden kann. Die Pro-forma-Erfolgsrechnung für 2004 wendet diesen Grundsatz für das gesamte Geschäftsjahr 2004 an.

Im Folgenden werden die Auswirkungen oben dargestellter Pro-Forma Anpassungen auf die geprüfte angepasste konsolidierte Erfolgsrechnung 2004 dargestellt.

KONSOLIDIERTE PRO-FORMA-ERFOLGSRECHNUNG 2004

Erläuterungen	2004		2004	
	Angepasst Mio. USD	Anpassungen Mio. USD	Pro-forma Mio. USD	Pro-forma Mio. USD
Nettoumsatz	28 247		28 247	
Andere Erlöse	154		154	
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-7 268		-7 268	
Bruttoergebnis	21 133		21 133	
Marketing & Verkauf	-8 873		-8 873	
Forschung & Entwicklung	1	-4 171	94	-4 077
Administration & allgemeine Kosten	-1 540		-1 540	
Übrige Erträge & Aufwendungen	2	-397	43	-354
Operatives Ergebnis	6 152	137	6 289	
Ergebnisanteile an assoziierten Gesellschaften	3	68	109	177
Finanzertrag	486	2	488	
Zinsaufwand	-261		-261	
Gewinn vor Steuern	6 445	248	6 693	
Steuern	4	-1 065	-27	-1 092
Reingewinn	5 380	221	5 601	
<i>Zuzurechnen:</i>				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	5 365	221	5 586	
<i>Minderheitsanteile</i>	15		15	
Gewinn pro Aktie (USD)	5	2,28	0,09	2,37

KONSOLIDIERTE PRO-FORMA-GELDFLUSSRECHNUNG 2004

Erläuterungen	2004		2004	
	Angepasst Mio. USD	Anpassungen Mio. USD	Pro-forma Mio. USD	Pro-forma Mio. USD
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit	6	6 595	94	6 689
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	6	-3 217	-94	-3 311
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit		-2 997		-2 997
Umrechnungsdifferenz auf flüssigen Mitteln		56		56
Veränderung der flüssigen Mittel		437		437

ERLÄUTERUNGEN ZUR NOVARTIS PRO-FORMA-KONZERNRECHNUNG

1. Verringerung des Aufwandes um USD 94 Millionen aus der Aktivierung von früher bei der Division Pharmaceuticals als Aufwand verbuchten erworbenen Vermögenswerten im Bereich Forschung und Entwicklung.
2. Verringerung des Aufwandes um USD 95 Millionen in Folge der Beendigung von Goodwill-Abschreibungen; Verringerung des Aufwandes um USD 1 Million auf Grund der Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung sowie eine Erhöhung des Aufwandes um USD 53 Millionen auf Grund der aktienbasierten Vergütung. Dies führt insgesamt zu einer Verringerung des Aufwandes um USD 43 Millionen.
3. Auswirkung von Punkt 2 oben und Punkt 4 unten auf den Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften.
4. Steuerauswirkungen in Folge der Pro-forma-Anpassungen.
5. Auswirkung der Pro-forma-Anpassungen auf den Gewinn pro Aktie.
6. Gemäss IAS 38 (revidiert) müssen erworbene Vermögenswerte im Bereich Forschung und Entwicklung als immaterielle Vermögenswerte aktiviert werden. Die konsolidierten Pro-forma-Geldflussrechnungen für 2004 schliessen die Umbuchung von USD 94 Millionen für aktivierte Forschungs- und Entwicklungszahlungen in die Position Geldfluss aus Investitionstätigkeit ein.

GESCHÄFTSERGEBNISSE

	Für das Geschäfts- jahr endend 31. Dez. 2005 Mio. USD	Pro-forma für das Geschäfts- jahr endend 31. Dez. 2004 Mio. USD	Veränderung in %
Nettoumsatz	32 212	28 247	14
Andere Erlöse	314	154	
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-8 868	-7 268	22
Marketing & Verkauf	-9 802	-8 873	10
Forschung & Entwicklung	-4 846	-4 077	19
Administration & allgemeine Kosten	-1 742	-1 540	13
Übrige Erträge & Aufwendungen	-363	-354	3
Operatives Ergebnis	6 905	6 289	10
Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften	193	177	9
Finanzertrag	461	488	-6
Zinsaufwand	-294	-261	13
Gewinn vor Steuern	7 265	6 693	9
Steuern	-1 124	-1 092	3
Reingewinn	6 141	5 601	10
<i>Zuzurechnen:</i>			
Aktionären der Novartis AG	6 130	5 586	10
Minderheitsanteilen	11	15	-27

NETTOUMSATZ

	Für das Geschäfts- jahr endend 31. Dez. 2005 Mio. USD	Für das Geschäfts- jahr endend 31. Dez. 2004 Mio. USD	Veränderung in USD %	Veränderung in lokalen Währungen %
Pharmaceuticals	20 262	18 497	10	9
Sandoz	4 694	3 045	54	54
Consumer Health	7 256	6 705	8	8
Total	32 212	28 247	14	13

ÜBERBLICK ÜBER DEN KONZERN

Der Nettoumsatz des Konzerns stieg um 14% (13% in lokalen Währungen) auf USD 32,2 Milliarden. Die Umsatzsteigerung beruht auf der dynamischen Geschäftsexpansion der Divisionen Pharmaceuticals und Sandoz, die von der Übernahme von Hexal und Eon Labs im Jahr 2005 profitierte. Eine gute Performance bei Consumer Health, insbesondere im Bereich der Selbstmedikation (OTC) trug ebenfalls zum Wachstum bei. Das Nettoumsatzwachstum auf Konzernebene basiert in erster Linie auf Volumensteigerungen, die neun Prozentpunkte ausmachten. Positive Währungseinflüsse und Akquisitionen trugen einen beziehungsweise fünf Prozentpunkte zur Umsatzsteigerung bei. Dagegen gingen die Verkaufspreise konzernweit um einen Prozentpunkt zurück. Die Division Pharmaceuticals erwirtschaftete 63% des Nettokonzernumsatzes, Sandoz und Consumer Health generierten 15% beziehungsweise 22%. Die USA stellen mit 39% des Nettoumsatzes nach wie vor den grössten Markt dar, Europas Anteil betrug 37%, derjenige der übrigen Länder 24%.

Das operative Ergebnis des Konzerns verbesserte sich um 10% und blieb damit geringfügig hinter dem Umsatzwachstum zurück. Die kräftigen Volumen- und Produktivitätssteigerungen wurden

durch einmalige akquisitionsbedingte Kosten teilweise kompensiert. Die Herstellungskosten der verkauften Produkte nahmen um 22% zu, in Prozent vom Nettoumsatz erhöhten sie sich um 1,8 Prozentpunkte auf 27,5%. Dies ist in erster Linie auf die Bilanzierung nach der Erwerbsmethode und höhere Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten bei Sandoz im Zusammenhang mit den Übernahmen zurückzuführen. Der Aufwand für Marketing & Verkauf ging dank Produktivitätsverbesserungen bei Pharmaceuticals um einen Prozentpunkt auf 30,4% des Nettoumsatzes zurück. Der Aufwand für Forschung & Entwicklung stieg auf Grund einer Wertminderung des in Entwicklung befindlichen Wirkstoffs NKS 104 in Höhe von USD 332 Millionen um 19% und stellte einen Anteil am Nettoumsatz von 15% dar. Der Aufwand für Administration & allgemeine Kosten ging in Prozent des Nettoumsatzes um 0,1 Prozentpunkte zurück und entsprach einem Anteil von 5,4% am Nettoumsatz. Die operative Marge des Konzerns verringerte sich von 22,3% im Jahr 2004 auf 21,4% des Nettoumsatzes. Dieser Rückgang ist auf akquisitionsbedingte Kosten bei Sandoz sowie Wertminderungen bei Pharmaceuticals zurückzuführen.

Der Reingewinn des Konzerns nahm dank starkem organischem Wachstum um 10% auf USD 6,1 Milliarden zu. Der Gewinn pro Aktie stieg um 11%, von USD 2,37 je Aktie im Jahr 2004 auf USD 2,63 je Aktie, und damit etwas kräftiger als der Reingewinn, was auf die Auswirkungen des jüngsten Aktienrückkaufs zurückzuführen ist.

DIVISION PHARMACEUTICALS

Der Nettoumsatz der Division Pharmaceuticals wuchs um 10% (+9% in lokalen Währungen) auf USD 20,3 Milliarden. Die Division erzielte damit in allen Regionen ein dynamisches Wachstum über dem Marktdurchschnitt. Die Bereiche Herz-Kreislauf und Onkologie erzielten Nettujahresumsätze von über USD 5 Milliarden und konnten dabei ihre zweistelligen Zuwachsraten aufrechterhalten. Viele führende Produkte, insbesondere *Diovan*, *Lotrel* und *Gleevec/Glivec*, waren die umsatzstärksten Produkte ihrer therapeutischen Kategorien. Neue klinische Daten unterstützten weiterhin die starke Position von *Femara*, das 2005 eine Umsatzsteigerung von fast 40% erzielte. Volumensteigerungen und Änderungen im Produktmix machten neun Prozentpunkte des Nettoumsatzwachstums in US-Dollar aus, ein Prozentpunkt war auf positive Währungseinflüsse zurückzuführen. Änderungen der Nettoverkaufspreise hatten hingegen keine Auswirkungen auf die Umsatzentwicklung.

Die Allgemeinmedizin (ohne Reife Produkte) verzeichnete einen Anstieg des Nettoumsatzes um 11% (+10% in lokalen Währungen), was in erster Linie aus den um 15% (+15% in lokalen Währungen) höheren Verkäufen strategischer Herz-Kreislauf-Marken resultiert. Der Nettoumsatz im Bereich Spezialmedikamente (Onkologie, Transplantation und Ophthalmologie) stieg um 15% (+15% in lokalen Währungen). Als Wachstumsmotor erwies sich dabei die Geschäftseinheit Onkologie, die dank neuer Daten, die die klinischen Vorteile von vielen führenden Medikamenten unterstützten, ihren Nettoumsatz um 21% (+20% in lokalen Währungen) steigern konnte.

NETTOUMSATZ DER 20 UMSATZSTÄRKSTEN PRODUKTE DER DIVISION PHARMACEUTICALS – 2005

Marke	Therapiegebiet	USA Mio. USD	Veränderung in lokalen Währungen %	Übrige Länder Mio. USD	Veränderung in lokalen Währungen %	Total Mio. USD	% Veränderung in USD	Veränderung in lokalen Währungen %
<i>Diovan/Co-Diovan</i>	Bluthochdruck	1 551	17	2 125	20	3 676	19	19
<i>Gleevec/Glivec</i>	Chron. Myel. Leukämia/Gastro-intestinale Stromatumoren	524	42	1 646	28	2 170	33	32
<i>Zometa</i>	Komplikationen bei Krebs	704	12	520	14	1 224	14	13
<i>Lamisil (group)</i>	Pilzinfektionen	538	2	595	-6	1 133	-2	-2
<i>Lotrel</i>	Bluthochdruck	1 075	17			1 075	17	17
<i>Neoral/Sandimmun</i>	Transplantation	150	-17	803	-4	953	-6	-6
<i>Sandostatin (incl. LAR)</i>	Akromegalie	376	1	520	13	896	8	8
<i>Lescol</i>	Cholesterinsenkung	257	-10	510	7	767	1	1
<i>Voltaren (group)</i>	Entzündungen/Schmerz	5	-44	684	8	689	8	7
<i>Trileptal</i>	Epilepsie	462	18	153	17	615	19	18
Total Top-10-Produkte		5 642	13	7 556	13	13 198	13	13
<i>Femara</i>	Brustkrebs	242	46	294	33	536	39	38
<i>Visudyne</i>	Makuladedegeneration	183	-12	301	24	484	8	7
<i>Exelon</i>	Alzheimerkrankheit	172	-4	295	18	467	11	9
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	Reizdarmsyndrom	357	43	61	17	418	40	39
<i>Tegretol (incl. CR/XR)</i>	Epilepsie	109	6	284	-5	393	-1	-2
<i>Miacalcic</i>	Osteoporose	229	-3	136	-5	365	-3	-4
<i>Foradil</i>	Asthma	14	8	318	2	332	3	2
<i>Comtan/Stalevo Gruppe</i>	Parkinsonkrankheit	133	24	145	53	278	39	38
<i>Elidel</i>	Ekzeme	192	-31	78	8	270	-23	-23
<i>Famvir</i>	Virusinfektionen	151	-6	103	4	254	0	-2
Total Top-20-Produkte		7 424	11	9 571	13	16 995	13	12
Übriges Portfolio		723	10	2 606	-6	3 329	-2	-3
Total Divisionsumsatz ohne Rechnungslegungsanpassungen		8 147	11	12 177	8	20 324	10	9
US-Umsatzrabatte in Folge Änderungen der Rechnungslegung aus früheren Jahren		-62				-62		
Total Nettoumsatz		8 085	10	12 177	8	20 262	10	9

In den USA stiegen die Nettoumsätze um 10% auf USD 8,1 Milliarden, da die starke Performance der Herz-Kreislauf- und Onkologie-Produkte sowie von *Zelnorm/Zelmac* den Umsatzrückgang von *Elidel*, einem Medikament zur Behandlung von Ekzemen, mehr als wettmachen konnte. Der Umsatz von *Elidel* war rückläufig, nachdem ein Beratungsausschuss der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) im März 2005 einen Warnhinweis empfohlen hatte, der auf ein theoretisches Risiko der Entwicklung von Lymphomen bei dieser Kategorie von Medikamenten hinweist. In Europa nahm der Nettoumsatz insbesondere dank *Diovan* um 7% (+7% in lokalen Währungen) zu. Dieser Anstieg wurde jedoch auf Grund der Einführung des Generikums Terbinafin (*Lamisil*) in wichtigen Märkten relativiert. Japan verzeichnete einen Anstieg um 6% (+9% in lokalen Währungen), während die Schwellenländer dank der dynamischen Performance in China, Russland und der Türkei einen Zuwachs von 19% (+17% in lokalen Währungen) erreichten.

ALLGEMEINMEDIZIN

DIOVAN (USD 3,7 Milliarden, +19% in lokalen Währungen), der weltweit führende Angiotensin-Rezeptorblocker (ARB), konnte

seine starke Performance beibehalten. Wichtigste Wachstumsfaktoren waren die jüngst zugelassenen Indikationen und die weltweite Einführung höherer Dosen von *Co-Diovan* (einer Kombination von *Diovan* mit einem Diuretikum). Auch die Programme zum besseren Krankheitsverständnis und die Aufklärungskampagnen («BP Success Zone») in den USA trugen massgeblich zum Umsatzwachstum bei. *Diovan* ist weltweit der einzige Wirkstoff seiner Klasse, der für die Behandlung von Bluthochdruck bei Hochrisikopatienten nach Herzinfarkt (VALIANT-Studie) sowie von Patienten mit Herzinsuffizienz (Val-HeFT-Studie) zugelassen ist. In den USA ist *Diovan* mit einem Anteil von 38% am ARB-Marktsegment führend (Quelle: IMS).

LOTREL (USD 1,1 Milliarden, +17% nur in den USA), die seit 2002 in den USA führende Fixkombination zur Behandlung von Bluthochdruck, erzielte nach wie vor beeindruckende zweistellige Wachstumsraten. Die Umsatzentwicklung profitierte von neuen Richtlinien, die eine offensivere Behandlung von Bluthochdruck mit mehreren Medikamenten empfehlen. Auch bei *Lotrel* wirkten sich die Aufklärungskampagnen über Bluthochdruck positiv auf die Umsätze aus.

LAMISIL (USD 1,1 Milliarden, -2% in lokalen Währungen), das weltweit führende Medikament zur Behandlung von Nagelpilzinfektionen, verzeichnete einen allgemeinen Umsatzrückgang, der auf die Konkurrenz durch Generika in den meisten wichtigen europäischen Ländern zurückzuführen war. Im US-Markt wurde eine leichte Umsatzsteigerung erzielt. So konnte *Lamisil* seine Führungsposition weiter ausbauen, obwohl im Jahr 2005 eine generische Version des Konkurrenzprodukts Itraconazol auf den Markt gekommen war.

ZELNORM/ZELMAC (USD 418 Millionen, +39% in lokalen Währungen), das bahnbrechende Medikament zur Behandlung des Reizdarmsyndroms mit Verstopfung als Hauptsymptom (IBS-C) sowie das erste und einzige rezeptpflichtige Medikament zur Behandlung von chronisch-idiopathischer Verstopfung, konnte in den USA und anderen wichtigen Märkten solide zweistellige Zuwachsraten aufrechterhalten. Dies ist ein Zeichen für die Behandlungsvorteile des Medikaments und das steigende Bewusstsein für die Erkrankung. Der anhaltende Erfolg von *Zelnorm/Zelmac* in seiner neuen Indikation der chronischen Verstopfung kurbelte die Umsatzentwicklung in den USA an. Zudem profitierten die US-Umsätze von der Normalisierung der Lagerbestände, die im Vorjahreszeitraum unter dem Durchschnitt lagen. Novartis wird die Stellungnahme eines Ausschusses der Europäischen Agentur für die Beurteilung von Arzneimitteln (EMA) anfechten. Der Ausschuss hatte sich gegen die europäische Zulassung von *Zelnorm* ausgesprochen. Das Produkt ist in 56 Ländern für die Behandlung von Frauen zugelassen, die unter dem Reizdarmsyndrom mit Verstopfung als Hauptsymptom (IBS-C) leiden.

ELIDEL (USD 270 Millionen, -23% in lokalen Währungen) verzeichnete einen deutlichen Umsatzrückgang, nachdem ein Beratungsausschuss der US-amerikanischen Gesundheitsbehörde (FDA) im März 2005 einen Warnhinweis empfohlen hatte, der auf ein theoretisches Risiko der Entwicklung von Lymphomen bei dieser Kategorie von Medikamenten hinweist. In den übrigen Ländern ging der Umsatz nicht so stark zurück. Novartis ist nach wie vor von der Sicherheit und Wirksamkeit von *Elidel* in den zugelassenen Indikationen überzeugt.

SPEZIALMEDIKAMENTE

ONKOLOGIE

GLEEVEC/GLIVEC (USD 2,2 Milliarden, +32% in lokalen Währungen) ist für die Behandlung aller Stadien der Philadelphia-Chromosom-positiven (Ph+) chronisch-myeloischen Leukämie (CML) und bestimmter Formen von gastrointestinalen Stromatumoren (GIST) indiziert. Das Medikament verzeichnete erneut kräftige Wachstumsraten, die auf einer weiteren Durchdringung der Märkte für CML- und GIST-Therapien beruht. Unterstützt wurde das Wachstum auch durch eine Erhöhung der durchschnittlichen Tagesdosen und durch die steigende Zahl der Patienten, die auf die verbesserten Überlebensvorteile zurückzuführen ist. Daten aus der IRIS-Studie zeigen, dass über 90% der Patienten mit neu diagnostizierter CML im chronischen Stadium, die mit *Gleevec/Glivec* behandelt werden, nach viereinhalb Jahren noch am Leben

sind. Ausserdem erreichte die Erkrankung bei weniger als 1% der Patienten im vierten Behandlungsjahr das fortgeschrittene Stadium, was einen allgemeinen Rückgang der Progression belegt. Im Jahr 2005 wurde in der EU eine Erhöhung der durchschnittlichen Tagesdosen bei Patienten mit CML im chronischen Stadium und GIST genehmigt, wenn die Krebserkrankung bei niedrigeren Dosen weiter fortschreitet. Seither kann die Dosis von 400 mg oder 600 mg auf 800 mg erhöht werden. In den USA, der EU und Japan wurden Zulassungsanträge für *Gleevec/Glivec* zur Behandlung der Ph+ akuten lymphoblastischen Leukämie (ALL) eingereicht.

ZOMETETA (USD 1,2 Milliarden, +13% in lokalen Währungen) ist das führende intravenös verabreichte Bisphosphonat zur Behandlung von Knochenmetastasen. Es erzielte im zunehmend gesättigten US-Markt einen Anteil in seinem Segment in Rekordhöhe von 75%. Der verstärkte Einsatz bei Prostata- und Lungenkrebs wurde teilweise durch die auf Grund der fortgeschrittenen Marktdurchdringung gedämpfte Umsatzentwicklung im Bereich der Brustkrebs- und Myelombehandlung wett gemacht. In der EU baute *Zometeta* seinen Marktanteil trotz neuer Konkurrenz aus.

FEMARA (USD 536 Millionen, +38% in lokalen Währungen) ist ein führendes Medikament zur Behandlung von Brustkrebs im frühen und fortgeschrittenen Stadium bei Frauen nach der Menopause. Die Umsatzentwicklung profitierte von der weiteren Marktdurchdringung in der erweiterten adjuvanten Behandlung nach Abschluss einer fünfjährigen Behandlung mit Tamoxifen. Im Rahmen eines bedeutenden Kongresses wurden neue Daten aus der wegweisenden MA-17-Studie vorgelegt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Behandlung mit *Femara* postmenopausalen Frauen mit Brustkrebs im Frühstadium signifikante Vorteile bringt – auch nach einer längeren behandlungsfreien Zeit. Ausserdem wurde *Femara* im Dezember in den USA als Erstbehandlung unmittelbar nach der Operation (adjuvante Behandlung) bei Patientinnen mit hormonsensitivem Brustkrebs im Frühstadium zugelassen. *Femara* ist damit das einzige Medikament seiner Kategorie, das in den USA als Erstbehandlung sowie zur Behandlung nach einer fünfjährigen Tamoxifen-Therapie zugelassen ist. Diese neue US-Indikation stützt sich auf die Ergebnisse der Studie BIG 1-98, die in der Dezemberausgabe von *The New England Journal of Medicine (NEJM)* erstmals veröffentlicht wurden. In Europa wurde die Zulassung für diese neue Indikation beantragt. In Grossbritannien wurde sie bereits genehmigt. Auch in Japan hat *Femara* die Zulassung für die Behandlung von Brustkrebs erhalten.

SANDOSTATIN (USD 896 Millionen, +8% in lokalen Währungen) wird zur Therapie der hormonellen Erkrankung Akromegalie oder zur Behandlung von Symptomen neuroendokriner gastroenteropankreatischer Tumoren eingesetzt. Das Medikament verzeichnete weltweit stagnierende Umsätze sowie einen Umsatzrückgang in den USA. Dort war die subkutan zu verabreichende Formulierung der Konkurrenz durch Generika ausgesetzt. Die lange wirksame LAR-Formulierung erzielte jedoch in den USA und den übrigen Ländern einen Zuwachs im zweistelligen Prozentbereich.

AUGENHEILMITTEL

Der Nettoumsatz erhöhte sich um 8% (7% in lokalen Währungen). *Visudyne* (USD 484 Millionen, +7% in lokalen Währungen), die führende Therapie gegen «feuchte» altersbedingte Makuladegeneration (AMD), erzielte trotz des Off-Label-Einsatzes von neuen Konkurrenzprodukten in den USA ein Umsatzwachstum. In den übrigen Ländern, unter anderem in Grossbritannien, Deutschland und Frankreich, verzeichnete *Visudyne* ein kräftiges Wachstum, so dass die Umsätze ausserhalb der USA um 24% in lokalen Währungen anstiegen.

TRANSPLANTATION

Der Nettoumsatz der Geschäftseinheit ging 1% in lokalen Währungen zurück, da bei *Neoral/Sandimmun* (USD 953 Millionen, -6% in lokalen Währungen) auf Grund der anhaltenden Konkurrenz durch Generika Umsatzeinbussen verzeichnet wurden.

DIVISION SANDOZ

Sandoz steigerte den Nettoumsatz um 54% (+54% in lokalen Währungen) auf USD 4,7 Milliarden. Dazu trugen die Umsätze von Hexal (seit dem 6. Juni) und Eon Labs (seit dem 20. Juli) in Höhe von USD 1,4 Milliarden bei. Ohne diese Akquisitionen wuchs der Nettoumsatz von Sandoz um 9% (+8% in lokalen Währungen). Dies war kräftigen Umsätzen mit Retail-Generika in Europa und Russland sowie Neueinführungen in den USA zu verdanken.

DIVISION CONSUMER HEALTH

Der Nettoumsatz von Consumer Health stieg um 8% (+8% in lokalen Währungen) auf USD 7,3 Milliarden. Diese Steigerung beruht in erster Linie auf den zweistelligen Wachstumsraten der Geschäftseinheit OTC. Dabei machte sich die Ausrichtung auf strategische Marken bezahlt – ebenso wie die Übernahme des nord-amerikanischen OTC-Geschäfts von Bristol-Myers Squibb. Diese Akquisition wurde per 1. September 2005 vollzogen und trug USD 100 Millionen zum Umsatz der Division bei.

OPERATIVES ERGEBNIS

	Für das Geschäfts- jahr endend 31. Dez. 2005 Mio. USD	In % des Netto- umsatzes	Pro-forma für das Geschäfts- jahr endend 31. Dez. 2004 Mio. USD	In % des Netto- umsatzes	Verände- rung %
Pharmaceuticals	6 014	29,7	5 366	29,0	12
Sandoz	342	7,3	263	8,6	30
Consumer Health	1 055	14,5	1 006	15,0	5
Nettoergebnis Corporate	-506		-346		
Total	6 905	21,4	6 289	22,3	10

Das operative Ergebnis des Konzerns verbesserte sich um 10% und blieb damit geringfügig hinter dem Umsatzwachstum zurück. Die kräftigen Volumen- und Produktivitätssteigerungen wurden durch einmalige akquisitionsbedingte Kosten teilweise kompensiert.

DIVISION PHARMACEUTICALS

Das operative Ergebnis der Division Pharmaceuticals verbesserte sich um 12% und wuchs schneller als der Umsatz. Dank Produktivitätssteigerungen in allen Bereichen verbesserte sich die operative Marge gegenüber dem Vorjahr um 0,7 Prozentpunkte auf 29,7%. Der übrige Ertrag trug mit 0,5 Prozentpunkten zur besseren operativen Marge bei und wurde durch die erfolgreiche Markteinführung des Asthmamedikments *Xolair* unterstützt. Produktivitätsgewinne und Verbesserungen im Produktsortiment führten zu einer Verringerung der Herstellkosten der verkauften Produkte um 0,3 Prozentpunkte im Verhältnis zum Umsatz. Der Aufwand für Marketing und Verkauf stieg um 6,3% und damit langsamer als der Umsatz. Dies führte zu einer Verbesserung des operativen Ergebnisses um einen Prozentpunkt, da Produktivitätsgewinne, vor allem in den USA, Investitionen im Onkologie-Bereich, insbesondere für *Femara*, sowie die Expansion in den Wachstumsmärkten China und Türkei ausglich. Der Aufwand für Administration & allgemeine Kosten ging auf 3,2% des Umsatzes zurück und steuerte 0,3 Prozentpunkte zur Verbesserung der operativen Marge bei. Auch der leichte Rückgang bei den Übrigen Erträgen & Aufwendungen trug zu einem besseren Ergebnis bei. Der Aufwand für Forschung & Entwicklung stieg hauptsächlich wegen Investitionen in Projekte in der späten Entwicklungsphase – insbesondere *Rasilez* (Bluthochdruck), *Galvus* (Typ-2-Diabetes) und FTY720 (Multiple Sklerose). Einmalige Gewinne von USD 231 Millionen aus der Veräusserung von Produktrechten an *Cibadrex/Cibacen* in Europa und dem Verkauf von Lizenzrechten an Restasis® (erfasst unter Übrige Erträge & Aufwendungen) kompensierten teilweise eine Wertminderung in Höhe von USD 332 Millionen (erfasst unter Forschung & Entwicklung), die notwendig war, nachdem Novartis beschlossen hatte, dass das Profil des in Entwicklung befindlichen Wirkstoffs NKS 104 ihrer Ansicht nach nicht mehr konkurrenzfähig war. Der Aufwand für Forschung & Entwicklung stieg 2005 in erster Linie in Folge dieser Wertminderung um 1,4 Prozentpunkte auf 19,6% im Verhältnis zum Umsatz.

DIVISION SANDOZ

Das operative Ergebnis von Sandoz stieg um 30% auf USD 342 Millionen. Es profitierte von einer soliden zugrunde liegenden Geschäftsperformance. Unterstützend wirkte sich zudem ein Ergebnisbeitrag in Höhe von USD 344 Millionen von Hexal und Eon Labs aus, der die einmaligen Akquisitions- und damit verbundenen Integrationskosten von USD 237 Millionen sowie die Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten von USD 100 Millionen mehr als wettmachte. Beide Unternehmen übertrafen die Erwartungen und schnitten seit ihrer Übernahme Mitte 2005 gut ab.

DIVISION CONSUMER HEALTH

Das operative Ergebnis von Consumer Health erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 5% und stieg damit langsamer als der Umsatz. Dies ist auf Investitionen in strategische Marken und akquisitionsbedingte Kosten zurückzuführen. Die Übernahme des Geschäfts mit rezeptfreien Medikamenten von Bristol-Myers Squibb ergab einen Beitrag zum operativen Ergebnis von USD 17 Millionen, der durch damit verbundene einmalige Aufwendungen in Höhe von USD 40 Millionen mehr als ausgeglichen wurde.

NETTOERGEBNIS CORPORATE

Der Nettoaufwand von Corporate belief sich 2005 auf USD 506 Millionen, nachdem er im Vorjahr noch USD 346 Millionen betragen hatte. Verursacht wurde dies durch verschiedene Faktoren, darunter höhere Rückstellungen für Produkthaftungsrisiken.

ANDERE ERLÖSE UND BETRIEBLICHE KOSTEN

	Geschäftsjahr 2005 Mio. USD	Pro-forma Geschäftsjahr 2004 Mio. USD	Veränderung %
Nettoumsatz	32 212	28 247	14
Andere Erlöse	314	154	
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-8 868	-7 268	22
Marketing & Verkauf	-9 802	-8 873	10
Forschung & Entwicklung	-4 846	-4 077	19
Administration & allgemeine Kosten	-1 742	-1 540	13
Übrige Erträge & Aufwendungen	-363	-354	3
Operatives Ergebnis	6 905	6 289	10

ANDERE ERLÖSE

Die anderen Erlöse fielen höher aus, was hauptsächlich den gestiegenen Beiträgen aus dem Verkauf des Asthmaprodukts *Xolair* in den USA zu verdanken war. Das Medikament wird dort gemeinsam mit Genentech und Tanox entwickelt und vermarktet. Zudem wirkten sich auch zusätzliche Einnahmen aus Lizenzvergaben positiv auf das Ergebnis aus.

HERSTELLUNGSKOSTEN DER VERKAUFTEN PRODUKTE

Die Herstellungskosten der verkauften Produkte stiegen im Jahr 2005 um 22% auf USD 8,9 Milliarden. Damit erhöhten sie sich im Berichtsjahr von 25,7% im Jahr 2004 auf 27,5% des Konzernumsatzes. Die Bilanzierung nach der Erwerbsmethode und höhere Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten bei Sandoz in Folge der Akquisitionen machten gesunkene Kosten bei Pharmaceuticals, welche die Division durch Produktivitätsgewinne und einen verbesserten Produktmix erreicht hatte, mehr als wett.

MARKETING UND VERKAUF

Der Aufwand für Marketing und Verkauf erhöhte sich um 10% auf USD 9,8 Milliarden. In Prozenten des Nettoumsatzes des Konzerns ging er 2005 jedoch geringfügig von 31,4% im Vorjahr auf 30,4% zurück. Dies war vor allem auf die nachhaltigen Produktivitätssteigerungen von Pharmaceuticals zurückzuführen.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Der Aufwand für Forschung und Entwicklung nahm 2005 um 19% auf USD 4,8 Milliarden zu. Dieses Ergebnis reflektiert Investitionen in die Novartis Institutes for BioMedical Research in den USA und in Wirkstoffe in der späten Entwicklungsphase. Letzteres gilt insbesondere für SPP100 (Bluthochdruck), LAF237 (Diabetes Typ 2) und FTY720 (Multiple Sklerose). Beeinträchtigt wurde die operative Marge zudem durch eine Wertminderung in Höhe von USD 332 Millionen im Zusammenhang mit der Einstellung des Entwicklungsprojektes NKS 104 (Lipidsenker) und die Integration von Hexal und Eon Labs in Sandoz. In Prozenten des Nettoumsatzes stieg der Aufwand für Forschung und Entwicklung auf 15%, gegenüber 14,4% im Vorjahr.

ADMINISTRATION UND ALLGEMEINE KOSTEN

Der Aufwand für Administration und allgemeine Kosten wuchs 2005 um 13% auf USD 1,7 Milliarden. Damit stieg er langsamer als der Nettoumsatz des Konzerns, was sich gemessen in Nettoumsatzprozenten in einer moderaten Verbesserung auf 5,4% im Jahr 2005 gegenüber 5,5% im Jahr 2004 äusserte.

ÜBRIGE ERTRÄGE & AUFWENDUNGEN

Der übrige Aufwand (netto) belief sich 2005 auf USD 363 Millionen, nachdem er 2004 USD 354 Millionen erreicht hatte.

AUSWIRKUNGEN DER ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN AUF IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND DER WESENTLICHEN SONDERPOSITIONEN

Als Folge der Änderungen der Bilanzierungsregeln nach IFRS und der jüngsten Akquisitionen wird das operative Ergebnis vermehrt durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten, Wertminderungen und integrationsbezogene Sonderposten beeinträchtigt. In der folgenden Tabelle wird das operative Ergebnis unter Auslassung dieser Faktoren dargestellt.

AUSWIRKUNGEN DER ABSCHREIBUNGEN UND WERTMINDERUNGEN AUF IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTEN UND DER WESENTLICHEN SONDERPOSITIONEN

	Division Pharmaceuticals		Division Sandoz		Division Consumer Health		Corporate		Total	
	2005	2004 ¹	2005	2004 ¹	2005	2004 ¹	2005	2004 ¹	2005	2004 ¹
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Berichtetes operatives Ergebnis	6 014	5 366	342	263	1 055	1 006	-506	-346	6 905	6 289
Wiederkehrende Abschreibungen	178	172	189	87	102	94	12	8	481	361
Wertminderungen	359	12	37	75			5		401	87
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	537	184	226	162	102	94	17	8	882	448
Wertminderungen auf Sachanlagen			14	16		-2		2	14	16
Andere Restrukturierungsaufwendungen		10	51	21					51	31
Einfluss der Neubewertung des Vorratsvermögens			161	13	21	5			182	18
Andere akquisitionsbezogene Kosten			25		19	14			44	14
Aussergewöhnliche Restrukturierungs- und Akquisitionsaufwendungen		10	251	50	40	17		2	291	79
Aussergewöhnliche Gewinne/Verluste aus der Veräußerung von Tochtergesellschaften und wichtigen Produkten	-231	-156			-8				-239	-156
Operatives Ergebnis ohne die oben aufgeführten Posten	6 320	5 404	819	475	1 189	1 117	-489	-336	7 839	6 660

¹ Pro-forma-Basis

REINGEWINN

	Gesamtjahr 2005 Mio. USD	Pro-forma Gesamtjahr 2004 Mio. USD	Veränderung %
Operatives Ergebnis	6 905	6 289	10
Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften	193	177	9
Finanzertrag	461	488	-6
Zinsaufwand	-294	-261	13
Gewinn vor Steuern	7 265	6 693	9
Steuern	-1 124	-1 092	3
Reingewinn	6 141	5 601	10
<i>Zuzurechnen:</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>	<i>6 130</i>	<i>5 586</i>	<i>10</i>
<i>Minderheitsanteile</i>	<i>11</i>	<i>15</i>	

ERGEBNISANTEIL AN ASSOZIIERTEN GESELLSCHAFTEN

Der Gewinn/Verlust aus assoziierten Gesellschaften wird nach der Equity-Methode (Kapitalzurechnungsmethode) ausgewiesen, wenn Novartis zwischen 20% und 50% der stimmberechtigten Aktien dieser Gesellschaften hält oder auf andere Weise einen beträchtlichen Einfluss ausübt. Der Gewinn/Verlust aus assoziierten Gesellschaften basiert im Wesentlichen auf den Beteiligungen an der Roche Holding AG und der Chiron Corporation. War 2004 noch ein Ergebnis von USD 177 Millionen zu verzeichnen gewesen, konnte 2005 eine Zunahme auf USD 193 Millionen vermeldet werden. Der Gewinn aus der 44,1%igen Beteiligung an der Chiron Corporation betrug USD 19 Millionen (2004: USD 13 Millionen).

Der Ertrag aus der 33,3%igen Beteiligung am stimmberechtigten Aktienkapital von Roche, die einer 6,3%igen Beteiligung am gesamten Kapital von Roche entspricht, betrug 2005 USD 166 Mil-

lionen, gegenüber USD 156 Millionen im Jahr 2004. Der Gewinn 2005 stellt eine Schätzung des Anteils von Novartis am Gewinn von Roche im Jahr 2005 in Höhe von USD 281 Millionen dar, der eine positive Anpassung aus dem Vorjahr in Höhe von USD 2 Millionen einschliesst. Dieser Gewinn reduziert sich durch Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten in Höhe von USD 115 Millionen, die sich aus der Aufteilung des gezahlten Kaufpreises auf die Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten ergeben.

Der Anteil des Konzerns am Reingewinn von Roche und Chiron basiert auf Schätzungen von Analysten. Differenzen zwischen diesen Schätzungen und den tatsächlichen Ergebnissen werden im Jahr 2006 berichtigt.

FINANZERTRAG UND ZINSAUFWAND

Der Finanzertrag von USD 461 Millionen wurde geschmälert durch einen Zinsaufwand von USD 294 Millionen, was 2005 zu einem Nettofinanzergebnis von USD 167 Millionen führte. Dieser Rückgang von USD 60 Millionen gegenüber dem Vorjahresergebnis von USD 227 Millionen ist darauf zurückzuführen, dass sich die durchschnittliche Nettoliquidität in Folge der Akquisitionen reduzierte. Die Rendite der Nettoliquidität betrug 2005 insgesamt 4,2%, der Anstieg im Vergleich zu 3,7% im Jahr 2004 ist hauptsächlich Währungsgewinnen zu verdanken.

STEUERN

Die Gesamtsteuerbelastung stieg in der Berichtsperiode um 3% auf USD 1,1 Milliarden. Der effektive Steuersatz (Steuern in Prozent des Gewinnes vor Steuern) betrug im Jahr 2005 15,5% (2004: 16,3%).

Der erwartete Steuersatz des Konzerns (gewichteter Durchschnittssteuersatz basierend auf dem Vorsteuergewinn jeder Konzerngesellschaft) lag im Jahr 2005 bei 16,2%, gegenüber 16,8% im

Jahr 2004. Der effektive Steuersatz des Konzerns unterscheidet sich vom erwarteten Steuersatz in Folge von nicht steuerbaren Aufwendungen und Erträgen. Einzelheiten bezüglich der wichtigsten Elemente, die zu der Abweichung beitragen, sind unter Erläuterung 6 im Anhang zur Konzernrechnung aufgeführt.

REINGEWINN

Der Reingewinn stieg um 10% auf USD 6,1 Milliarden, nachdem er im Jahr 2004 USD 5,6 Milliarden betragen hatte. Damit wuchs er langsamer als der Konzernumsatz, was insbesondere auf akquisitionsbedingte Aufwendungen zurückzuführen ist. In Prozent des Konzernumsatzes sank der Reingewinn von 19,8% im Jahr 2004 auf 19,1% im Jahr 2005. Die Eigenkapitalrendite betrug im Jahr 2005 19,0% (2004: 18,6%).

GEWINN PRO AKTIE

Der Gewinn pro Aktie stieg 2005 um 11% auf USD 2,63 (2004: USD 2,37). Dieser Anstieg ist teilweise auf die reduzierte Anzahl ausstehender Aktien in Folge des Aktienrückkaufprogramms zurückzuführen.

KURZFASSUNG DER KONZERNBILANZEN

	31. Dez. 2005 Mio. USD	31. Dez. 2004 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Total Anlagevermögen	36 289	28 568	7 721
Flüssige Mittel und Wertschriften	10 933	13 892	-2 959
Übriges Umlaufvermögen	10 510	10 028	482
Total Vermögenswerte	57 732	52 488	5 244
Total Eigenkapital	33 164	31 315	1 849
Finanzverbindlichkeiten	8 454	6 855	1 599
Übrige Verbindlichkeiten	16 114	14 318	1 796
Total Eigenkapital und Verbindlichkeiten	57 732	52 488	5 244

Das Anlagevermögen stieg um USD 7,7 Milliarden, was hauptsächlich auf die Akquisitionen in den Divisionen Sandoz und Consumer Health zurückzuführen ist. Das Eigenkapital des Konzerns stieg im Jahr 2005 um USD 1,8 Milliarden auf USD 33,2 Milliarden. Ursache dafür waren der Reingewinn von USD 6,1 Milliarden, Umrechnungsverluste von USD 2,0 Milliarden sowie Wertveränderungen auf Wertschriften, Absicherungen von Zahlungsströmen, aktienbasierte Vergütungen und andere Positionen von USD 0,4 Milliarden. Teilweise wurde dies kompensiert durch den Erwerb eigener Aktien (USD 0,2 Milliarden), versicherungsmathematische Verluste (USD 0,4 Milliarden) und die Dividendenausschüttung (USD 2,1 Milliarden). Die Finanzverbindlichkeiten nahmen um USD 1,6 Milliarden zu. Die Bewertungsreserve auf zur Veräusserung verfügbaren Wertschriften und abgegrenzten Absicherungen von Zahlungsströmen verringerte sich von nicht realisierten Gewinnen in Höhe von USD 379 Millionen am 31. Dezember 2004 auf nicht realisierte Gewinne in Höhe von USD 304 Millionen am 31. Dezember 2005. Der Verschuldungsgrad (Debt/Equity Ratio) zum Jahresende erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr von 0,22:1 auf 0,25:1. Ursache dafür waren Mittelaufnahmen zur Finanzierung der grossen Akquisitionen.

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten von Novartis bestehen hauptsächlich in Form von Obligationen-Anleihen. Am 31. Dezember 2005 hatte das Unternehmen USD 2,3 Milliarden in Obligationen-Anleihen ausstehend, gegenüber USD 3,2 Milliarden am 31. Dezember 2004. Einzelheiten bezüglich des Fälligkeitsprofils der Verbindlichkeiten sowie der Währungs- und Zinssatzstruktur werden unter Erläuterung 18 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung dargelegt.

Die langfristigen Verbindlichkeiten von Novartis weisen bei Standard & Poor's und Moody's weiterhin ein Rating von AAA bzw. Aaa und die kurzfristigen ein Rating von A1+ bzw. P1 auf. Damit ist Novartis eines der weltweit wenigen nicht im Finanzsektor tätigen Unternehmen, welches von den beiden massgebenden Ratingagenturen mit der Höchstbewertung bedacht wird. Das Unternehmen erachtet seine Finanzstruktur als für die gegenwärtigen Erfordernisse ausreichend.

LIQUIDITÄT UND MITTELHERKUNFT

In der folgenden Tabelle sind bestimmte Positionen der Geldflussrechnung dargestellt.

	2005 Mio. USD	Pro-forma 2004 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	8 080	6 689	1 391
Geldfluss aus Investitionstätigkeit	-7 482	-3 311	-4 171
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	-266	-2 997	2 731
Umrechnungsdifferenz auf flüssigen Mitteln	-94	56	-150
Nettoveränderung der flüssigen Mittel	238	437	-199
Veränderung der kurz- und langfristigen Wertschriften	-3 197	834	-4 031
Veränderung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten	-1 599	-885	-714
Veränderung der Nettoliquidität	-4 558	386	-4 944
Nettoliquidität am 1. Januar	7 037	6 651	386
Nettoliquidität am 31. Dezember	2 479	7 037	-4 558

Der Geldfluss aus operativer Tätigkeit stieg um 21% (USD 1,4 Milliarden) auf USD 8,1 Milliarden, was Ausdruck der starken Geschäftsexpansion und der erfolgreichen Bewirtschaftung des Umlaufvermögens in den Divisionen ist.

Der Geldabfluss für Investitionstätigkeit belief sich auf USD 7,5 Milliarden. Insgesamt wurden USD 8,8 Milliarden für Akquisitionen aufgewendet. Die Investitionen in Sachanlagen beliefen sich auf USD 1,2 Milliarden, während USD 0,2 Milliarden für andere Investitionstätigkeiten eingesetzt wurden. Der Nettoerlös aus dem Verkauf von Wertschriften betrug insgesamt USD 2,7 Milliarden.

Der Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit betrug USD 0,3 Milliarden, was einer Abnahme um USD 2,7 Milliarden gegenüber dem Vorjahr entspricht. USD 0,2 Milliarden wurden für den Erwerb eigener Aktien und USD 2,1 Milliarden für die Dividendenausschüttung aufgewendet. USD 2,0 Milliarden sind der Erhöhung der kurz- und langfristigen Finanzverbindlichkeiten zuzuschreiben.

Die Liquidität (d.h. flüssige Mittel und Wertschriften inklusive Derivate) belief sich am 31. Dezember 2005 auf USD 10,9 Milliarden. Die Nettoliquidität sank per 31. Dezember 2005 von USD

7,0 Milliarden zu Beginn des Jahres um USD 4,6 Milliarden auf USD 2,5 Milliarden. Dies ist auf die während des Jahres getätigten Akquisitionen zurückzuführen. Der Wert der Akquisitionen betrug rund USD 8,8 Milliarden. Darin eingeschlossen sind: der Kauf von Hexal, Eon Labs, des OTC-Geschäfts von BMS in Nordamerika sowie die Erhöhung der Beteiligung an Chiron um 2% – durch Kauf neu ausgegebener Aktien für USD 300 Millionen – im Rahmen eines bestehenden Vertrages.

FREE CASH FLOW KONZERN

Novartis definiert Free cash flow als Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit, abzüglich des Erwerbs oder des Verkaufs von Sach- und Finanzanlagen, immateriellen Vermögenswerten sowie Dividendenzahlungen. Erhaltene oder bezahlte Geldbeträge für Akquisitionen und Desinvestitionen von Konzerngesellschaften, assoziierten Gesellschaften und Minderheitsanteilen werden vom Free cash flow ausgeschlossen. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Free cash flow:

	2005 Mio. USD	Pro-forma 2004 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	8 080	6 689	1 391
Erwerb von Sachanlagen	-1 188	-1 269	81
Erwerb von immateriellen Anlagen	-360	-275	-85
Erwerb von Finanzanlagen	-783	-747	-36
Veräußerung von Sachanlagen	73	129	-56
Veräußerung von immateriellen Anlagen und Finanzanlagen	958	670	288
Dividenden, bezahlt an Dritte	-2 107	-1 896	-211
Free cash flow	4 673	3 301	1 372

Der Free Cashflow nahm um 42% von USD 3,3 Milliarden im Jahr 2004 auf USD 4,7 Milliarden im Jahr 2005 zu.

Die Investitionen des Konzerns in Sachanlagen für das Geschäftsjahr 2005 beliefen sich auf USD 1,2 Milliarden (3,7% des Nettoumsatzes gegenüber 4,5% im Vorjahr). Diese Zahlen spiegeln die anhaltenden Investitionen in Produktionsanlagen sowie Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen wider. Für das Jahr 2006 geht Novartis von Investitionen in Sachanlagen in Höhe von rund 5,0% des Nettoumsatzes aus. Darin nicht enthalten sind sämtliche Effekte aus der geplanten Akquisition von Chiron. Diese Investitionen werden aus intern erwirtschafteten Mitteln finanziert. Der Free cash flow wird als zusätzliche Information ausgewiesen, da er als nützlicher Indikator für die Fähigkeit des Unternehmens, ohne die Aufnahme zusätzlicher Fremdmittel oder den Einsatz von vorhandenen flüssigen Mitteln zu operieren, gilt. Free cash flow ist ein Mass für die netto generierten flüssigen Mittel, die zur Rückzahlung von Verbindlichkeiten und zur Nutzung von Gelegenheiten zu strategischen Investitionen verfügbar sind.

Der Konzern nutzt den Free cash flow zur internen vergleichenden Bewertung der Ergebnisse der Divisionen. Die Definition des Free cash flow der Divisionen basiert dabei auf derjenigen des konzernweiten Free cash flow, es werden jedoch weder Dividenden und Steuern noch finanzielle Einnahmen oder Zahlungen in die Rechnung mit einbezogen.

Die nachstehende Tabelle fasst den Free cash flow nach Division zusammen:

	2005 Mio. USD	Pro-forma 2004 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Pharmaceuticals	5 968	5 436	532
Sandoz	685	166	519
Consumer Health	838	962	-124
Dividenden, bezahlt an Aktionäre der Novartis AG	-2 107	-1 896	-211
Corporate und übrige	-711	-1 367	656
Total	4 673	3 301	1 372

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				
	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 Verbindlichkeiten	2 441	1 122	1 247	33	39
Operative Leasingverträge	963	257	329	135	242
Forschung & Entwicklungszahlungen					
– ohne Bedingung	95	60	35		
– potenzielle Meilensteinzahlungen	2 078	363	514	558	643
Kaufverpflichtungen – Sachanlagen	417	276	103	38	
Total der vertraglichen finanziellen Verpflichtungen	5 994	2 078	2 228	764	924

Novartis beabsichtigt, die Verpflichtungen aus den operativen Leasingverträgen, aus langfristigen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sowie andere Abnahmeverpflichtungen aus intern erwirtschafteten Mitteln zu finanzieren.

GESELLSCHAFTEN MIT SPEZIELLEM ZWECK (OBJEKTGESELLSCHAFTEN)

Der Novartis Konzern besitzt keine nicht konsolidierten Objektgesellschaften oder Personengesellschaften zwecks Finanzierung seiner Tätigkeit.

ERTRAG VOR ZINSEN, STEUERN UND ABSCHREIBUNGEN (EBITDA)

Der Konzern definiert EBITDA als operatives Ergebnis vor Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten (einschliesslich Goodwill) sowie vor jeglichen diesbezüglichen Wertminderungen.

	2005 Mio. USD	Pro-forma 2004 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Operatives Ergebnis	6 905	6 289	616
Abschreibungen auf Sachanlagen	821	780	41
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	481	361	120
Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	415	103	312
Konzern EBITDA	8 622	7 533	1 089

Gliederung des Ertrags vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) des Konzerns nach Divisionen:

	EBITDA 2005 Mio. USD	% des Netto- umsatzes	Pro-forma EBITDA 2004 Mio. USD	% des Netto- umsatzes
Pharmaceuticals	7 041	34,7	5 984	32,4
Sandoz	777	16,6	611	20,1
Consumer Health	1 311	18,1	1 242	18,5
Corporate	-507		-304	
Total Konzern	8 622	26,8	7 533	26,7

UNTERNEHMENSWERT

Der Unternehmenswert wird durch den gesamten Betrag, den Aktionäre und Fremdkapitalgeber in Novartis investiert haben, abzüglich der Liquidität des Konzerns dargestellt. Auf dieser Basis ermitteln Investoren in Novartis ihre EBITDA-Rendite.

	31. Dez. 2005 Mio. USD	31. Dez. 2004 Mio. USD	Veränderung Mio. USD
Börsenkapitalisierung	122 887	118 065	4 822
Minderheitsanteile	174	138	36
Finanzverbindlichkeiten	8 454	6 855	1 599
Abzüglich Liquidität	-10 933	-13 892	2 959
Unternehmenswert	120 582	111 166	9 416
Unternehmenswert/EBITDA	14,0	14,8	

WERTSCHÖPFUNGSRECHNUNG

Insgesamt wurden 49% der Nettoumsätze für Materialeinkäufe und Vorleistungen von Lieferanten ausgegeben. Von der Nettowertschöpfung von USD 15,7 Milliarden gingen 51% als direkte oder indirekte Zahlungen an das Personal. 26% wurden im Konzern für zukünftiges Wachstum zurückbehalten, und 10% gingen an Behörden und Finanzinstitute. Die Dividendenzahlungen an Aktionäre entsprachen 13% der Nettowertschöpfung.

ENTSTEHUNG DER WERTSCHÖPFUNG

	2005 Mio. USD	% des Netto- umsatzes Mio. USD	Pro-forma 2004 % des Netto- umsatzes Mio. USD
Nettoumsatz	32 212	100	100
Andere Erlöse, Veränderung der Vorräte und der aktivierten Eigenleistungen	481	1,5	1,3
	32 693	101,5	101,3
Vorleistungen von Dritten:			
Materialaufwand	-5 802	-18,0	-17,1
Übriger operativer Aufwand	-9 941	-30,9	-28,9
Bruttowertschöpfung	16 950	52,6	55,3
Abschreibungen und Wertminderungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	-1 717	-5,3	-4,4
Finanzertrag	461	1,4	1,7
Nettowertschöpfung	15 694	48,7	52,6

WECHSELKURSE UND RISIKOMANAGEMENT

Novartis wickelt ihre Geschäfte ausser in US-Dollar – ihrer Konzernwährung – in vielen anderen Währungen ab. In Folge der internationalen Ausrichtung des Konzerns haben Wechselkursschwankungen einen erheblichen Einfluss auf die Erfolgsrechnung des Unternehmens, sowohl in Form von Umrechnungs- als auch in Form von Transaktionsrisiken. Umrechnungsrisiken bestehen, weil die Novartis Konzernrechnung durch Änderungen in den Wechselkursen der verschiedenen Währungen der Konzerngesellschaften gegenüber dem US-Dollar während eines bestimmten Zeitraumes oder zu einem bestimmten Zeitpunkt beeinflusst werden kann. Transaktionsrisiken resultieren aus dem Einfluss von Wechselkursschwankungen auf den Wert von Geschäftsvorfällen der Tochtergesellschaften, welche in Fremdwährungen abgewickelt werden.

QUANTITATIVE UND QUALITATIVE ANGABEN ZUM MARKTRISIKO

WACHSTUM IN LOKALEN WÄHRUNGEN UND US-DOLLAR

	Lokale Währungen % 2005	Lokale Währungen % Pro-forma 2004	USD % 2005	USD % Pro-forma 2004
Nettoumsatz	13	9	14	14
Operatives Ergebnis	10	5	10	11
Reingewinn	10	9	10	14

NETTOUMSATZ UND OPERATIVE KOSTEN NACH WÄHRUNGEN

	Nettoumsatz % 2005	Nettoumsatz % Pro-forma 2004	Kosten % 2005	Kosten % Pro-forma 2004
USD	42	43	34	37
EUR	27	26	26	23
CHF	2	3	16	15
JPY	8	8	5	5
Übrige	21	20	19	20

FLÜSSIGE MITTEL UND FINANZVERBINDLICHKEITEN NACH WÄHRUNGEN

	Flüssige Mittel % 2005	Flüssige Mittel % 2004	Finanzverbindlichkeiten % 2005	Finanzverbindlichkeiten % 2004
USD	62	59	13	21
EUR	15	13	41	36
CHF	20	25	24	40
JPY			18	
Übrige	3	3	4	3

Im Jahr 2005 war der US-Dollar gegenüber dem Euro, dem Kanadischen Dollar und einigen anderen Währungen in Lateinamerika und Osteuropa im Durchschnitt leicht schwächer als im Vorjahr. Der positive Währungseffekt wirkte sich mit 1 Prozentpunkt auf das Nettoumsatzwachstum und die Steigerung des operativen Ergebnisses aus.

MARKTRISIKO: Novartis ist Marktrisiken ausgesetzt, welche vorwiegend die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der Investitionen in flüssige Mittel betreffen. Die Gruppe überwacht diese Risiken laufend. Um die mit diesen Schwankungen verbundenen Risiken zu handhaben, setzt der Konzern eine Reihe von derivativen Finanzinstrumenten ein. Ziel des Konzerns ist es, wo es angebracht erscheint, Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, welche mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen der Anlage von flüssigen Mitteln verbunden sind, zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Novartis geht keine Finanztransaktionen ein, welche zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein nicht abschätzbares Risiko enthalten. Novartis verkauft nur bestehende Vermögenswerte und sichert nur bestehende und auf Grund von Erfahrungen der Vergangenheit zu erwartende zukünftige Geschäftsvorfälle ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Kaufoptionen auf Vermögenswerte verkauft, welche der Konzern besitzt, oder Verkaufsoptionen auf Positionen verkauft, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Novartis erwartet deshalb, dass generell jegliche Wertverminderung dieser Instrumente durch entsprechende Wertzunahmen der abgesicherten Transaktionen abgefangen wird.

WECHSELKURSE: Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Die Gruppe ist daher den Kursbewegungen – hauptsächlich gegenüber den Währungen im europäischen, japanischen, übrigen asiatischen und südamerikanischen Raum – ausgesetzt. Um den Wert der Vermögensbestandteile, Verpflichtungen und künftigen Transaktionen zu wahren, werden deshalb verschiedene Kontrakte abgeschlossen, deren Wert die Kursschwankungen auffängt. Novartis setzt ebenfalls Termingeschäfte und Devisenoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Einkünfte abzusichern.

Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften sind langfristige Investitionen. Ihr Marktwert ändert sich mit den Wechselkursänderungen. Auf sehr lange Sicht sollte die Differenz in der Inflationsrate jedoch den Wechselkursschwankungen entsprechen, sodass der Marktwert der realen Anlagen im Ausland die Wertänderung durch Wechselkursschwankungen kompensiert. Aus diesem Grund sichert Novartis ihre Investitionen in ausländische Tochtergesellschaften nur in Ausnahmefällen ab.

ROHSTOFFE: Novartis ist in Bezug auf voraussichtliche Käufe von gewissen Rohstoffen, welche als Rohmaterial gebraucht werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Preisänderungen von Commodities 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 liegen. Deshalb tätigt Novartis keine signifikanten Rohstoff-Future-, Warentermin- und Warenaptionsgeschäfte, um die Preisfluktuationsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

ZINSSÄTZE: Novartis bewirtschaftet das Zinsänderungsrisiko durch das Verhältnis von fest verzinslichen zu variabel verzinslichen Schulden. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann Novartis Zinssatz-Swaps eingehen, wobei periodisch auftretende Zahlungen, basierend auf einem vereinbarten festen sowie auf variablen Zinssätzen, getauscht werden.

AKTIENRISIKO: Novartis kauft Aktien zur Anlage ihrer flüssigen Mittel. Dabei begrenzt Novartis grundsätzlich ihren Besitzanteil an einem fremden Unternehmen auf weniger als 5% ihrer flüssigen Mittel. Potenzielle Investitionen werden gründlich analysiert im Hinblick auf den Verlauf der Kennzahlen in der Vergangenheit (hauptsächlich Cashflow Return on Investment), Marktpotenzial, die Geschäftsleitung und Wettbewerbssituation. Kaufoptionen werden auf Aktien ausgestellt, welche Novartis besitzt, und Verkaufsoptionen auf Aktien verkauft, die Novartis erwerben wird und für die sie die Mittel zum Erwerb reserviert hat.

ZUSAMMENFASSUNG DER GESCHÄFTSLEITUNG: Die Verwendung derivativer Finanzinstrumente hatte keinen wesentlichen Einfluss auf die Finanzlage des Konzerns am 31. Dezember 2005 und 2004 oder auf das operative Ergebnis des Konzerns für die Berichtsperioden mit Jahresende am 31. Dezember 2005 und 2004.

VALUE AT RISK: Novartis setzt eine Value-at-Risk-Berechnung (VAR) ein, um den potenziellen 10-Tage-Verlust des Marktwertes ihrer zinssatzbezogenen Finanzinstrumente, den Verlust auf wechsellkursbezogenen derivativen Finanzinstrumenten wie auch den möglichen 10-Tage-Verlust auf Aktien abzuschätzen. Novartis benutzt einen Zeitraum von zehn Tagen, da anzunehmen ist, dass angesichts des Umfangs der Positionen nicht alle Positionen innerhalb eines Tages rückgängig gemacht werden könnten. Die VAR-Berechnung umfasst die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns, kurz- und langfristige Beteiligungen, Fremdwährungsterminkontrakte, Swaps, Optionen sowie antizipierte Transaktionen. In Fremdwährung lautende Kundenforderungen und Lieferantenverbindlichkeiten sowie Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften sind von der Berechnung ausgenommen.

Die VAR-Berechnung geht von normalen Marktbedingungen aus bei einem Konfidenzintervall von 95%. Novartis bedient sich eines Delta-Normal-Modells, um die beobachteten Wechselbeziehungen zwischen den Schwankungen der Zinssätze, Aktienmärkte und Währungen zu bestimmen. Zur Berechnung der VAR-Beträge werden diese Wechselbeziehungen bestimmt, indem Zinssätze, Aktienmarktbebewegungen und Fremdwährungsveränderungen über einen Zeitraum von 60 Tagen berücksichtigt werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den geschätzten potenziellen 10-Tage-Vorsteuerverlust aus wechsellkursbezogenen Finanzinstrumenten, den geschätzten 10-Tage-Verlust auf Aktien und den geschätzten 10-Tage-Verlust auf zinssatzbezogene Finanzinstrumente von Novartis, in erster Linie Finanzverbindlichkeiten und Finanzanlagen liquider Mittel, unter normalen Marktbedingungen, und zwar entsprechend der Berechnung des VAR-Modells:

	31. Dez. 2005 Mio. USD	31. Dez. 2004 Mio. USD
Alle Instrumente	277	495
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>		
Wechselkursbezogene Instrumente	161	382
Aktienmarktbezogene Instrumente	30	40
Zinssatzbezogene Instrumente	113	118

Der durchschnittliche VAR sowie die Höchst- und Tiefstwerte für 2005 sind wie folgt:

	Durchschnitt Mio. USD	Höchstwert Mio. USD	Tiefstwert Mio. USD
Alle Instrumente	242	300	187
<i>Analysiert nach Instrumenten:</i>			
Wechselkursbezogene Instrumente	131	172	100
Aktienmarktbezogene Instrumente	28	31	24
Zinssatzbezogene Instrumente	115	128	96

Die VAR-Berechnung ist ein Instrument zur Risikobewertung, um den maximal wahrscheinlichen 10-Tage-Verlust durch ungünstige Schwankungen der Zinssätze, Währungs- und Aktienkurse unter normalen Marktbedingungen statistisch abzuschätzen. Die Berechnung gibt nicht vor, tatsächliche Verluste auf Marktwerten anzugeben, die Novartis tatsächlich erleiden wird. Sie berücksichtigt auch nicht den Effekt von günstigen Marktveränderungen. Novartis kann die tatsächlichen zukünftigen Marktbewegungen nicht vorhersagen und behauptet auch nicht, dass diese VAR-Berechnungen für zukünftige Marktveränderungen oder für deren tatsächliche Auswirkungen auf die zukünftigen Ergebnisse oder die finanzielle Position von Novartis repräsentativ seien.

Zusätzlich zu diesen VAR-Analysen setzt Novartis so genannte Stresstest-Techniken ein. Derartige Belastungstests zielen darauf ab, ein Worst-Case-Szenario zu simulieren. Für diese Berechnungen setzt Novartis in jeder Kategorie die ungünstigste Marktveränderung innerhalb eines Zeitraumes von sechs Monaten im Verlauf der letzten 20 Jahre ein. Für die Jahre 2005 und 2004 stellt sich der grösste anzunehmende Verlust folgendermassen dar:

	31. Dez. 2005 Mio. USD	31. Dez. 2004 Mio. USD
Obligationen-Portfolio	53	115
Geldmarkt und damit verbundene Finanzinstrumente	164	184
Aktien	166	98
Fremdwährungsrisiken	335	231
Total	718	628

Dieses Worst-Case-Szenario wird von Novartis in ihrer Risikoanalyse insofern als tragbar erachtet, als es zwar den Gewinn reduzieren, jedoch nicht die Zahlungsfähigkeit und/oder das erstklassige Bonitätsrating des Konzerns gefährden würde. Obwohl es höchst unwahrscheinlich ist, dass wie in dem Modell dargestellt, alle schlimmstmöglichen Fluktuationen gleichzeitig eintreten, kann der Markt in der Zukunft tatsächlich grösseren Schwankungen unterworfen sein als in der Vergangenheit. Ausserdem könnten in einem solchen ungünstigsten Fall Massnahmen der Unternehmensführung das Risiko für Novartis reduzieren.

Die wesentlichen finanziellen Risiken, denen Novartis ausgesetzt ist, werden vom Treasury der Gruppe bewirtschaftet. Nur das Management der verbleibenden Risiken und einiger Währungsrisiken obliegt den Tochtergesellschaften. Die Gesamthöhe der verbleibenden Risiken liegt jedoch unter 10% der globalen Risiken.

Das Unternehmen besitzt schriftlich festgelegte Finanzgrundsätze (Treasury Policy), hat eine strikte Trennung von Front-Office- und Back-Office-Kontrollen umgesetzt und lässt regelmässig die Positionen mit ihren Gegenparteien abgleichen. Zudem erstreckt sich die von der Geschäftsleitung durchgeführte interne Beurteilung der Kontrolle auch auf die Treasury-Funktion.

QUARTALSÜBERSICHT 2005 UND 2004

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben	Q1	Q2	Q3	Q4	2005	Q1 ¹	Q2 ¹	Q3 ¹	Q4 ¹	2004 ¹
Nettoumsatz	7 341	7 799	8 415	8 657	32 212	6 639	6 973	7 057	7 578	28 247
Andere Erlöse	73	71	74	96	314	27	32	43	52	154
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-1 926	-1 975	-2 450	-2 517	-8 868	-1 689	-1 763	-1 765	-2 051	-7 268
Bruttoergebnis	5 488	5 895	6 039	6 236	23 658	4 977	5 242	5 335	5 579	21 133
Marketing & Verkauf	-2 319	-2 461	-2 393	-2 629	-9 802	-2 060	-2 204	-2 109	-2 500	-8 873
Forschung & Entwicklung	-1 087	-1 096	-1 191	-1 472	-4 846	-938	-955	-1 044	-1 140	-4 077
Administration und allgemeine Kosten	-401	-405	-428	-508	-1 742	-355	-372	-361	-452	-1 540
Übrige Erträge & Aufwendungen	-1	-84	-139	-139	-363	-170	4	-201	13	-354
Operatives Ergebnis	1 680	1 849	1 888	1 488	6 905	1 454	1 715	1 620	1 500	6 289
Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften	33	28	65	67	193	42	14	98	23	177
Finanzertrag	116	137	98	110	461	87	168	104	129	488
Zinsaufwand	-71	-76	-80	-67	-294	-59	-70	-69	-63	-261
Gewinn vor Steuern	1 758	1 938	1 971	1 598	7 265	1 524	1 827	1 753	1 589	6 693
Steuern	-281	-292	-305	-246	-1 124	-254	-319	-284	-235	-1 092
Reingewinn	1 477	1 646	1 666	1 352	6 141	1 270	1 508	1 469	1 354	5 601
<i>Zuzurechnen:</i>										
<i>Aktionären der Muttergesellschaft</i>	<i>1 481</i>	<i>1 640</i>	<i>1 659</i>	<i>1 350</i>	<i>6 130</i>	<i>1 274</i>	<i>1 491</i>	<i>1 470</i>	<i>1 351</i>	<i>5 586</i>
<i>Minderheitsanteilen</i>	<i>-4</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>2</i>	<i>11</i>	<i>-4</i>	<i>17</i>	<i>-1</i>	<i>3</i>	<i>15</i>
<i>Gewinn pro Aktie (USD)</i>	<i>0,63</i>	<i>0,70</i>	<i>0,71</i>	<i>0,58</i>	<i>2,63</i>	<i>0,54</i>	<i>0,63</i>	<i>0,62</i>	<i>0,58</i>	<i>2,37</i>

Nettoumsatz nach Divisionen

Pharmaceuticals	4 789	5 132	5 093	5 248	20 262	4 310	4 572	4 646	4 969	18 497
Sandoz	803	832	1 486	1 573	4 694	719	737	722	867	3 045
Consumer Health	1 749	1 835	1 836	1 836	7 256	1 610	1 664	1 689	1 742	6 705
Total	7 341	7 799	8 415	8 657	32 212	6 639	6 973	7 057	7 578	28 247

Operatives Ergebnis nach Divisionen

Pharmaceuticals	1 364	1 611	1 681	1 358	6 014	1 251	1 373	1 401	1 341	5 366
Sandoz	110	79	34	119	342	91	132	12	28	263
Consumer Health	286	289	290	190	1 055	265	274	292	175	1 006
Corporate	-80	-130	-117	-179	-506	-153	-64	-85	-44	-346
Total	1 680	1 849	1 888	1 488	6 905	1 454	1 715	1 620	1 500	6 289

¹ Pro-forma-Basis (siehe Kapitel «Konsolidierte Pro-Forma-Erfolgsrechnung 2004», um weitere Informationen zu erhalten)

JAHRESÜBERSICHT KONZERN 2001–2005

Mio. USD, sofern nicht anders angegeben		2005	2004 ¹	2003 ²	2002 ³	2001 ³
Nettoumsatz mit Dritten Novartis Konzern		32 212	28 247	24 864	20 877	18 762
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	14,0	13,6	19,1	11,3	-10,6
Nettoumsatz mit Dritten Division Pharmaceuticals		20 262	18 497	16 020	13 528	11 965
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	9,5	15,5	18,4	13,1	11,4
Nettoumsatz mit Dritten Division Sandoz		4 694	3 045	2 906	1 817	1 444
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	54,2	4,8	59,9	25,8	23,7
Nettoumsatz mit Dritten Division Consumer Health		7 256	6 705	5 938	5 532	5 353
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	8,2	12,9	7,3	3,3	5,5
Operatives Ergebnis		6 905	6 289	5 666	5 092	4 325
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	9,8	11,0	11,3	17,7	8,1
In % des Nettoumsatzes	%	21,4	22,3	22,8	24,4	23,1
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	21,4	20,8	20,1	19,4	18,2
In % des Nettobetriebsvermögens	%	25,1	27,0	25,9	26,4	28,1
Reingewinn		6 141	5 601	4 905	4 725	3 836
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	9,6	14,2	3,8	23,2	0,4
In % des Nettoumsatzes	%	19,1	19,8	19,7	22,6	20,4
In % des durchschnittlichen Eigenkapitals	%	19,0	18,6	17,4	18,0	16,1
Dividenden der Novartis AG⁴		2 047	2 107	1 896	1 724	1 367
Geldfluss aus operativer Tätigkeit		8 080	6 689	6 627	5 229	4 358
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	20,8	0,9	26,7	20,0	-4,0
In % des Nettoumsatzes	%	25,1	23,7	26,7	25,0	23,2
Free cash flow		4 673	3 301	3 581	2 958	2 453
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	41,6	-7,8	21,1	20,6	-8,4
In % des Nettoumsatzes	%	14,5	11,7	14,4	14,2	13,1
Investitionen in Sachanlagen		1 188	1 269	1 329	1 068	801
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	-6,4	-4,5	24,4	33,3	-0,2
In % des Nettoumsatzes	%	3,7	4,5	5,3	5,1	4,3
Abschreibungen auf Sachanlagen		821	780	737	592	557
In % des Nettoumsatzes	%	2,5	2,8	3,0	2,8	3,0
Forschung und Entwicklung		4 846	4 077	3 655	2 843	2 528
In % des Nettoumsatzes	%	15,0	14,4	14,7	13,6	13,5
Pharmaceuticals Division Forschung und Entwicklung		3 972	3 371	2 995	2 355	2 088
In % des Nettoumsatzes der Division Pharmaceuticals	%	19,5	18,1	18,5	17,3	17,3
In % des Nettoumsatzes mit Dritten der Division Pharmaceuticals	%	19,6	18,2	18,7	17,4	17,5
Total Vermögenswerte		57 732	52 488	48 378	45 025	39 763
Flüssige Mittel		10 933	13 892	12 621	12 542	13 194
Eigenkapital		33 164	31 315	29 043	27 451	25 161
Verhältnis Verbindlichkeiten/Eigenkapital		0,25:1	0,22:1	0,21:1	0,20:1	0,21:1
Verhältnis kurzfristige Vermögenswerte/Verbindlichkeiten		1,4:1	2,0:1	2,2:1	2,5:1	2,4:1
Nettobetriebsvermögen		30 685	24 278	22 392	21 363	17 197
Veränderung gegenüber Vorjahr	%	26,4	8,4	4,8	24,2	26,1
In % des Nettoumsatzes	%	95,3	85,9	90,1	102,3	91,7
Personalaufwand		7 941	6 984	6 252	5 128	4 362
In % des Nettoumsatzes	%	24,7	24,7	25,1	24,6	23,2
Anzahl Mitarbeitende am Jahresende	Anzahl	90 924	81 392	78 541	72 877	71 116
Nettoumsatz pro Mitarbeitenden (Durchschnitt)	USD	373 872	353 241	318 041	282 041	266 809

¹ Die Angaben zu Ertrag und Cashflow basieren auf Pro-forma-Daten (siehe Kapitel «Konsolidierte Pro-Forma-Erfolgsrechnung 2004», um weitere Informationen zu erhalten). Die Bilanzdaten basieren auf angepassten Zahlen (siehe Erläuterung 32 im Anhang zur Novartis Konzernrechnung).

² Die Daten für 2003 und 2004 werden auf vergleichbarer Basis präsentiert.

³ Die Daten für 2002 und 2001 wurden nicht angepasst und können deshalb nicht immer mit denen für 2003 bis 2005 verglichen werden.

⁴ 2005: Antrag an die Generalversammlung. Gibt in allen Jahren nur Aufschluss über Dividenden, die an Dritte ausbezahlt wurden.

DIVIDENDENPOLITIK UND ANGABEN ZU DEN AKTIEN

NOVARTIS AKTIE STEIGT STARK UM 21% IN SCHWEIZER FRANKEN (ADS UM 4% IN USD)

Nach einem schwierigen Börsenjahr 2004 erholten sich die Aktienmärkte 2005 wieder. Der Swiss Market Index (SMI) legte 2005 um 33% zu, während der Morgan Stanley World Pharmaceutical Index gegenüber dem Vorjahr um 1% besser abschnitt. Der Kurs der Novartis Aktie überflügelte die meisten Branchenkonkurrenten und schlug, gemessen in USD, den MSCI Pharmaceutical Index um drei Prozentpunkte. Sie blieb, gemessen in Schweizer Franken, jedoch etwas hinter dem SMI zurück. Die Novartis Aktie schloss am 30. Dezember 2005 bei CHF 69,05. Dies entspricht einem Kursgewinn von 21% gegenüber dem Wert von CHF 57,30 per 31. Dezember 2004. Die ADS legten hingegen lediglich um 4% zu, was auf den Anstieg des US-Dollar gegen Ende des Jahres 2005 zurückzuführen ist. Die Börsenkapitalisierung von Novartis belief sich am 31. Dezember 2005 auf USD 123 Milliarden, gegenüber USD 118 Milliarden am Jahresende 2004.

DIVIDENDE SEIT 1996 KONTINUIERLICH ERHÖHT

Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung eine Dividendenerhöhung für 2005 um 10% auf CHF 1,15 pro Aktie vor (2004: CHF 1,05). Es ist dies die neunte Dividendenerhöhung in Folge seit der Gründung von Novartis Ende 1996. Sofern der Antrag durch die Generalversammlung der Aktionäre genehmigt wird, werden sich die Dividendenzahlungen auf ausstehende Aktien auf USD 2,0 Milliarden (2004: USD 2,1 Milliarden) belaufen und die Ausschüttungsquote 33% betragen (2004: 38%). Basierend auf dem Jahresendkurs 2005 von CHF 69,05 ergibt sich eine Dividendenrendite von 1,7% (2004: 1,8%). Die Dividenden für 2005 werden am 3. März 2006 ausbezahlt. Mit Ausnahme von 258,1 Millionen eigenen Aktien sind alle Aktien dividendenberechtigt.

VIERTES UND FÜNFTES AKTIENRÜCKKAUFPROGRAMM

Im August 2004 gab Novartis den Abschluss des dritten Aktienrückkaufprogramms und gleichzeitig den Start eines weiteren Rückkaufprogramms über circa USD 2,4 Milliarden (CHF 3,0 Milliarden) bekannt, in dessen Rahmen Aktien über eine zweite Handelslinie an der Schweizer Börse SWX Swiss Exchange erworben werden. Zusätzlich genehmigte die Generalversammlung vom 1. März 2005 ein fünftes Aktienrückkaufprogramm in Höhe von bis zu CHF 4,0 Milliarden.

Seit Beginn des vierten Programms wurden 25,4 Millionen Aktien im Wert von USD 1,2 Milliarden zurückgekauft. Davon wurden 10,2 Millionen Aktien im Gesamtwert von USD 0,5 Mil-

liarden im Jahr 2005 erworben. Im Jahr 2005 wurden insgesamt 16 Millionen Aktien für USD 0,8 Milliarden zurückgekauft und 13 Millionen Aktien für USD 0,6 Milliarden verkauft. Darin enthalten sind Aktien, die über Rückkaufprogramme erworben wurden sowie weitere Aktien, die über die erste Handelslinie und im Rahmen von Transaktionen mit Mitarbeitenden gekauft/verkauft wurden.

An der Generalversammlung wird der Verwaltungsrat die Aktionäre um Zustimmung zur Annullierung von 10,2 Millionen Aktien bitten, die im Rahmen des Rückkaufprogramms über die zweite Handelslinie erworben worden waren.

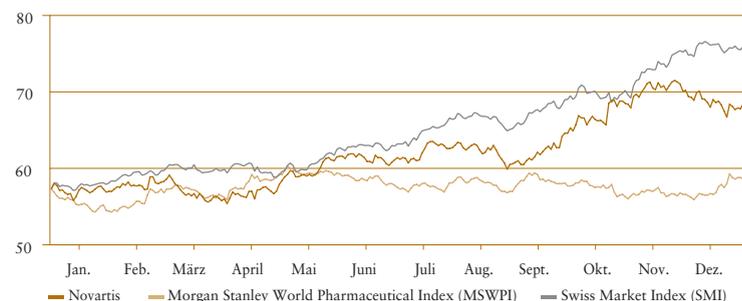
AKTIENPLÄNE

Seit 2001 bietet Novartis den ADS Direct Plan an, mit dem in den USA ansässige Investoren auf einfache und kostengünstige Weise direkt Novartis Aktien erwerben oder Dividenden reinvestieren können. Der Plan betrifft Novartis American Depositary Shares (ADS), die an der New York Stock Exchange gehandelt werden (Symbol: NVS). Am Ende des Geschäftsjahres 2005 zählte der US ADS Direct Share Purchase Plan 453 Teilnehmer. Seit dem 1. September 2004 wird auch den Investoren, die in der Schweiz, Liechtenstein, Frankreich oder in Grossbritannien ansässig sind, ein Aktienplan angeboten – der erste seiner Art in Europa. Mit dem Aktienplan bietet Novartis den Anlegern eine kostengünstige Möglichkeit, Novartis Namenaktien direkt zu erwerben und kostenlos bei SAG SIS Aktienregister AG verwahren zu lassen. Per 31. Dezember 2005 partizipierten insgesamt 9 163 Aktionäre an diesem Programm.

INFORMATIONEN ÜBER NOVARTIS AKTIEN

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage von Novartis unter <http://www.novartis.com/investors>

ENTWICKLUNG DES NOVARTIS AKTIENKURSES 2005



KENNZAHLEN DER NOVARTIS AKTIE

	2005	2004
Anzahl der ausgegebenen Aktien	2 739 171 000	2 777 210 000
Davon eigene Aktien		
Reserviert für aktienbasierte Mitarbeiterbeteiligungspläne	40 291 620	41 569 718
Nicht reserviert	362 962 880	398 145 155
Eigene Aktien	403 254 500	439 714 873
Ausstehende Aktien am 31. Dezember	2 335 916 500	2 337 495 127
Durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien	2 332 848 144	2 355 490 272

ANGABEN PRO AKTIE¹ (IN USD, MIT AUSNAHME DER DIVIDENDE, DIE IN CHF ANGEGEBEN WIRD)

	2005	2004
Gewinn pro Aktie (unverwässert) ²	2,63	2,37
Verwässerter Gewinn pro Aktie ²	2,62	2,36
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit pro Aktie ²	3,46	2,84
Eigenkapital der Aktionäre von Novartis AG am Jahresende	14,12	13,34
Dividende ³ (CHF)	1,15	1,05

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

² Pro-forma-Zahlen für 2004

³ 2005: Antrag an die Generalversammlung

KENNZAHLEN – 31. DEZEMBER

	2005	2004
Kurs/Gewinn-Verhältnis ¹	20,0	21,3
Unternehmenswert/EBITDA ¹	14,0	14,8
Dividendenrendite (%)	1,7	1,8

¹ Basierend auf dem Jahresendkurs

KENNZAHLEN DER IN DEN USA AUSGEGEBENEN AMERICAN DEPOSITARY SHARES (ADS)

	2005	2004
Kurs am Jahresende (USD)	52,48	50,54
Anzahl ausstehender ADS ¹	279 064 646	196 669 080

¹ Die Depotstelle, JP Morgan Chase Bank, hält eine Aktie der Novartis AG pro ausgegebene American Depositary Share (ADS).

AKTIENKURS (CHF)

	2005	2004
Jahresende	69,05	57,30
Höchststand	71,50	59,95
Tiefststand	55,35	52,10
Börsenkapitalisierung am Jahresende (Mio. USD)	122 887	118 065

BÖRSENHANDEL

Die Aktien von Novartis sind in der Schweiz kotiert und werden an der virt-x, einer Börse für gesamteuropäische Blue Chips, gehandelt. Die American Depositary Shares (ADS) werden an der New Yorker Börse gehandelt. Darüber hinaus werden die Novartis Aktien auch im Rahmen des International Retail Service (IRS) der Londoner Börse gehandelt.

SYMBOLE

	virt-x (Reuters/Bloomberg)	IRS (Bloomberg)	NYSE (Reuters/Bloomberg)
Aktien	NOVN.VX/NOVN VX	NOV LN	
ADS			NVS

BREIT GESTREUTER AKTIENBESITZ

Die Aktien von Novartis sind breit gestreut. Am 31. Dezember 2005 hatte Novartis rund 160 000 (2004: 171 000) im Aktienregister eingetragene Aktionäre. Basierend auf den Angaben im Aktienregister sind 53% (2004: 58%) der Aktien in Schweizer Besitz und rund 36% werden von 850 im Aktienregister namentlich eingetragenen Aktionären in den USA gehalten (2004: 30% bzw. 1 100 eingetragene Aktionäre). Da gewisse Aktien von Brokern oder Treuhändern gehalten werden, sind die obigen Angaben nicht repräsentativ für die tatsächliche Anzahl von Aktien im Eigentum von Aktionären aus der Schweiz und den USA. Rund 14% der im Aktienregister eingetragenen Aktien werden von Privatanlegern gehalten, während institutionelle Anleger wie Banken, Treuhändern, Versicherer, Pensionskassen und Anlagefonds etwa 86% der Aktien besitzen. 22% der Aktien der Novartis AG sind nicht im Aktienregister eingetragen.

EINTRAGUNGS- UND STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG SOWIE BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Kein Erwerber wird für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen. Der Verwaltungsrat kann Ausnahmen von dieser Beteiligungsgrenze bewilligen.

Aus den zur Verfügung stehenden Informationen gehen folgende Aktionäre mit einem Besitz von mehr als 2% des Aktienkapitals der Novartis AG hervor (jeweils am 31. Dezember):

	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2005	In % des gesamten Aktienkapitals 31. Dezember 2004
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsfond, Basel	2,9	3,1
Emasan AG, Basel	3,2	3,2

Zusätzlich:

- Nortrust Nominees, London, mit 2,5% (2004: 2,3%) und JPMorgan Chase Bank, New York, mit 8,3% (2004: 7,6%) der Namenaktien, jeweils als Nominee.
- JPMorgan Chase Bank, die Depotbank für American Depositary Shares, kann mit bis zu 11% des Aktienkapitals eingetragen werden.

NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

KONSOLIDIERTE ERFOLGSRECHNUNGEN

(2005 und 2004)

	Erläuterungen	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Nettoumsatz	3/4	32 212	28 247
Andere Erlöse		314	154
Herstellungskosten der verkauften Produkte		-8 868	-7 268
Bruttoergebnis		23 658	21 133
Marketing & Verkauf		-9 802	-8 873
Forschung & Entwicklung		-4 846	-4 171
Administration & allgemeine Kosten		-1 742	-1 540
Übrige Erträge & Aufwendungen		-363	-397
Operatives Ergebnis	3/4	6 905	6 152
Ergebnisanteile an assoziierten Gesellschaften	10	193	68
Finanzertrag	5	461	486
Zinsaufwand		-294	-261
Gewinn vor Steuern		7 265	6 445
Steuern	6	-1 124	-1 065
Reingewinn		6 141	5 380
<i>Zuzurechnen</i>			
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		<i>6 130</i>	<i>5 365</i>
<i>Minderheitsanteilen</i>		<i>11</i>	<i>15</i>
Gewinn pro Aktie (USD)	7	2,63	2,28
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	7	2,62	2,27

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE BILANZEN

per 31. Dezember 2005 und 2004

	Erläuterungen	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Aktiven			
Anlagevermögen			
Sachanlagen	8	8 679	8 497
Immaterielle Vermögenswerte	9	13 294	5 629
Assoziierte Gesellschaften	10	7 086	7 450
Latente Steueransprüche	11	3 401	2 535
Finanzanlagen und übrige langfristige Vermögenswerte	12	3 829	4 457
Total Anlagevermögen		36 289	28 568
Umlaufvermögen			
Vorräte	13	3 725	3 558
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	14	5 343	4 851
Wertschriften und derivative Finanzinstrumente	15	4 612	7 809
Flüssige Mittel		6 321	6 083
Übriges Umlaufvermögen	16	1 442	1 619
Total Umlaufvermögen		21 443	23 920
Total Aktiven		57 732	52 488
Passiven			
Eigenkapital			
Aktienkapital	17	994	1 008
Eigene Aktien	17	-146	-159
Reserven		32 142	30 328
Ausgegebenes Aktienkapital und Reserven der Aktionäre der Novartis AG		32 990	31 177
Minderheitsanteile		174	138
Total Eigenkapital		33 164	31 315
Fremdkapital			
Langfristige Verbindlichkeiten			
Finanzverbindlichkeiten	18	1 319	2 736
Latente Steuerschulden	11	3 472	2 340
Rückstellungen und übrige langfristige Verbindlichkeiten	19	4 449	4 248
Total langfristige Verbindlichkeiten		9 240	9 324
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		1 961	2 020
Finanzverbindlichkeiten und derivative Finanzinstrumente	20	7 135	4 119
Kurzfristige Ertragssteuerverbindlichkeiten		1 253	1 101
Rückstellungen und andere kurzfristige Verbindlichkeiten	21	4 979	4 609
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		15 328	11 849
Total Fremdkapital		24 568	21 173
Total Passiven		57 732	52 488

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNGEN

(2005 und 2004)

Erläuterungen	2005 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2004 Mio. USD
Reingewinn		6 141		5 380
Anpassungen für zahlungsunwirksame Positionen				
Steuern	1 124		1 065	
Abschreibungen und Wertminderungen auf				
Sachanlagen	835		796	
Immateriellen Vermögenswerten	882		543	
Finanzanlagen	48		49	
Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften	-193		-68	
Desinvestitionsgewinn/-verlust von Konzerngesellschaften	-8		1	
Nettogewinne aus der Veräußerung von Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerten und Finanzanlagen	-393		-224	
Aufwand für Mitarbeiterbeteiligungspläne	415		332	
Nettofinanzergebnis	-167		-225	
Total Anpassung für zahlungsunwirksame Positionen		2 543		2 269
Dividenden aus assoziierten Gesellschaften		96		73
Dividenden aus Wertschriften		4		12
Erhaltene Zinsen und andere Finanzeinnahmen		437		382
Bezahlte Zinsen und andere Finanzausgaben		-313		-274
Bezahlte Steuern		-1 363		-1 083
Geldfluss vor Veränderung des Nettoumlaufvermögens und der Rückstellungen		7 545		6 759
Auszahlungen aus Restrukturierungs- und anderen Rückstellungen		-337		-219
Veränderung des Nettoumlaufvermögens und anderer Geldflüsse aus betrieblicher Tätigkeit	22	872		55
Geldfluss aus betrieblicher Tätigkeit		8 080		6 595
Investitionen in Sachanlagen		-1 188		-1 269
Erlöse aus Verkauf von Sachanlagen		73		129
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten		-360		-181
Erlöse aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten		250		184
Erwerb von Finanzanlagen		-783		-747
Erlöse aus Verkauf von Finanzanlagen		708		486
Erwerb von zusätzlichen Anteilen an assoziierten Gesellschaften		-300		
Akquisitionen und Desinvestitionen von Geschäften	23	-8 536		-1 031
Akquisitionen und Desinvestitionen von Minderheitsanteilen		-30		
Erlöse aus Verkauf von Wertschriften		6 724		6 527
Erwerb von Wertschriften		-4 040		-7 315
Geldfluss aus Investitionstätigkeit		-7 482		-3 217
Erwerb eigener Aktien, netto		-231		-1 820
Erlöse aus Aktienemissionen von Tochtergesellschaften an Dritte		67		60
Erhöhung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		15		14
Rückzahlung langfristiger Finanzverbindlichkeiten		-884		-15
Veränderung kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten		2 906		685
Dividendenausschüttungen und Auszahlungen an Minderheitsaktionäre		-32		-25
Dividenden an Aktionäre der Novartis AG		-2 107		-1 896
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit		-266		-2 997
Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln		-94		56
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		238		437
Flüssige Mittel zu Beginn der Berichtsperiode		6 083		5 646
Flüssige Mittel am Ende der Berichtsperiode		6 321		6 083

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

KONSOLIDIERTE AUFSTELLUNG ALLER IM EIGENKAPITAL ERFASSTEN ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

(2005 und 2004)

	Erläuterungen	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Reingewinn		6 141	5 380
Marktwertanpassungen der Finanzinstrumente	24.1	-75	297
Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Pensionsplänen und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender	24.2	-400	-1 038
Novartis Anteil am Eigenkapital von assoziierten Gesellschaften	24.3	41	24
Umrechnungsdifferenzen ¹	24.4	-1 978	950
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen		3 729	5 613
<i>davon den Aktionären der Novartis AG zuzurechnen</i>		3 720	5 597
<i>davon den Minderheitsanteilen zuzurechnen</i>		9	16

¹ Davon sind USD -2 Millionen den Minderheitsanteilen zuzurechnen (2004: USD 1 Million).
Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

VERÄNDERUNGEN DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

(2005 und 2004)

Erläuterungen	Aktienkapital Mio. USD	Eigene Aktien Mio. USD	Agio/ Reserven Mio. USD	Gewinnrücklagen Mio. USD	Total Novartis zurechenbare Marktwertanpassungen Mio. USD	Total Reserven Mio. USD	Minderheitsanteile Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Eigenkapital per 1. Januar 2004	1 017	-121	176	28 327	1 030	29 533		30 429
Veränderungen der Rechnungslegungsgrundsätze		-34		-669	-773	-1 442	90	-1 386
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen				5 389	208	5 597	16	5 613
Dividenden	25.1			-1 896		-1 896		-1 896
Erwerb eigener Aktien, netto	25.2		-13	-1 796		-1 796		-1 809
Herabsetzung des Aktienkapitals	25.3	-9	9					
Mitarbeiterbeteiligungspläne	25.4			332		332		332
Veränderung der Minderheitsanteile							32	32
Umgliederungen	25.5		26	-26				
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		-9	-4	26	-3 386	-3 360	32	-3 341
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2004		1 008	-159	202	29 661	465	138	31 315
Total aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen				6 171	-2 451	3 720	9	3 729
Dividenden	25.1			-2 107		-2 107		-2 107
Erwerb eigener Aktien, netto	25.2		-1	-244		-244		-245
Herabsetzung des Aktienkapitals	25.3	-14	14					
Mitarbeiterbeteiligungspläne	25.4			445		445		445
Veränderung der Minderheitsanteile							27	27
Umgliederungen	25.5		-3	3				
Total übriger Eigenkapitalveränderungen		-14	13	-3	-1 909	-1 906	27	-1 880
Total Eigenkapital per 31. Dezember 2005		994	-146	199	33 929	-1 986	174	33 164

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Konzernrechnung.

ANHANG ZUR NOVARTIS KONZERNRECHNUNG

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

Die Konzernrechnung der Novartis Gruppe (Konzern oder Novartis) steht im Einklang mit den vom International Accounting Standards Board (IASB) formulierten International Financial Reporting Standards (IFRS) und den von dessen Vorgängerorganisation, dem International Accounting Standards Committee (IASC), formulierten International Accounting Standards (IAS) und Interpretationen sowie mit den nachstehenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden. Basis der Konzernrechnung sind historische Kosten, mit Ausnahme der mit dem Marktwert zu bewertenden Bilanzpositionen.

Die Rechnungslegung erfordert von der Konzernleitung Schätzungen und Beurteilungen, welche die Höhe der ausgewiesenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten sowie Eventualverbindlichkeiten und -forderungen zum Zeitpunkt der Bilanzierung, aber auch Aufwendungen und Erträge der Berichtsperiode beeinflussen. Die tatsächlichen Ergebnisse können von diesen Schätzungen abweichen.

2004 ANPASSUNGEN: Die Konzernrechnung des Jahres 2004 wurde IFRS-konform angepasst, um den Einfluss der Erstanwendung verschiedener neuer IFRS-Standards zum 1. Januar 2005 darzustellen. In Erläuterung 32 findet sich eine Zusammenfassung der Auswirkungen dieser und anderer, freiwilliger Änderungen auf die finanzielle Berichterstattung. In Folge dieser Anpassungen wurde zusätzlich zu den Veränderungen des Eigenkapitals eine separate Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen eingefügt.

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 Beteiligungen der Novartis in Höhe von 20–50% an den stimmberechtigten Aktien einer Gesellschaft oder auf die anderweitig massgeblicher Einfluss ausgeübt werden kann) und Joint Ventures werden nach der Equity-Methode (Kapitalzurechnungsmethode) bewertet, wobei der Konzern seinen Anteil am Reingewinn und am Eigenkapital der assoziierten Gesellschaften erfasst. Der Anteil des Konzerns am Ergebnis der assoziierten Gesellschaften wird nach Abzug der darauf entfallenden Steuern und Minderheitsanteile berechnet und ist in einer separaten Position in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE: Die jährliche Berichtsperiode der einzelnen Konzerngesellschaften endet jeweils am 31. Dezember. Die Jahresrechnungen von konsolidierten Gesellschaften in Hochinflationenländern werden angepasst, um den Einfluss der hohen Inflation zu eliminieren.

Akquirierte Gesellschaften sind gemäss der Erwerbsmethode (Purchase-Methode) konsolidiert. Die Kosten einer Akquisition werden als Summe des beizulegenden Zeitwertes der an den Verkäufer zu entrichtenden Vermögenswerte und der eingegangenen oder übernommenen Verbindlichkeiten zum Zeitpunkt der Transaktion zuzüglich der direkt zurechenbaren Kosten ermittelt. Identifizierbare erworbene Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten werden zu ihrem beizulegenden Wert im Zeitpunkt der Akquisition, unabhängig vom Ausmass der Minderheitsanteile, in der Bilanz angesetzt. Die den Anteil des Konzerns am beizulegenden Wert des identifizierbaren Nettovermögens übersteigenden Kosten der Akquisition werden als Goodwill bilanziert. Während des Geschäftsjahres erworbene oder verkaufte Gesellschaften sind im Konzernabschluss ab dem Datum des Erwerbs bzw. bis zum Datum des Verkaufs eingeschlossen.

Novartis wurde am 20. Dezember 1996 durch Übertrag aller Aktiven und Passiven der Sandoz AG und der Ciba-Geigy AG kraft Universalsukzession auf die Novartis AG gebildet. Für diese Transaktion kam die Interessenzusammenführungsmethode zur Anwendung. Würde die Fusion jetzt stattfinden, würde sie zu einer anderen Bilanzierung führen.

Konzerninterner Aufwand und Ertrag und konzerninterne Forderungen und Verbindlichkeiten werden gegeneinander aufgerechnet. Nicht realisierte Gewinne aus Novartis internen Transaktionen werden eliminiert.

FREMDWÄHRUNGEN: Die Novartis Konzernrechnung wird in US-Dollar («USD») dargestellt. Bei bestimmten schweizerischen und ausländischen Finanzgesellschaften wurde die Rechnungswährung von der jeweiligen lokalen Währung auf US-Dollar umgestellt. Dies erfolgte auf Grund der Tatsache, dass Geldflüsse sowie Transaktionen dieser Gesellschaften hauptsächlich in US-Dollar erfolgen. Die Bewertungswährung 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. Erträge und Aufwendungen werden zum approximativen Wechselkurs zum Zeitpunkt der Transaktion umgerechnet. Sämtliche daraus resultierenden Wechselkursdifferenzen werden in der Erfolgsrechnung dieser Gesellschaften verbucht.

Erträge, Aufwendungen und Geldflüsse der konsolidierten Gesellschaften werden zu monatlichen Durchschnittskursen der Berichtsperiode in US-Dollar umgerechnet. Die Umrechnung der Bilanzpositionen erfolgt zu Stichtagskursen. Die aus der Veränderung der zur Umrechnung des Eigenkapitals und langfristiger konzerninterner Finanzierungstransaktionen im Zusammenhang mit den Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften sowie der einbehaltenen Gewinne und weiterer Eigenkapitalpositionen verwendeten Wechselkurse resultierende Differenzen der Berichtsperiode werden unmittelbar den kumulierten Umrechnungsdifferenzen in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen zugeordnet.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE UND SICHERUNGSGESCHÄFTE: Derivative Finanzinstrumente werden zunächst in der Bilanz mit ihren Anschaffungskosten erfasst und in der Folge zum Marktwert (fair value) neu bewertet.

Die Art der Erfassung des Gewinns oder Verlusts ist davon abhängig, ob das Instrument der Absicherung eines bestimmten Risikos dient und die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllt sind. Ziel der Bilanzierung als Sicherungsgeschäft ist, dass die Wertveränderung der gesicherten Position und des Sicherungsinstruments die Erfolgsrechnung zum selben Zeitpunkt beeinflusst. Um für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft zu qualifizieren, muss eine Sicherungsbeziehung restriktive Bedingungen in Bezug auf die Dokumentation, die Wahrscheinlichkeit des Eintretens, die Wirksamkeit des Sicherungsinstruments sowie die Verlässlichkeit der Bewertung erfüllen. Bei Abschluss einer Absicherungstransaktion dokumentiert der Konzern das Verhältnis zwischen Sicherungsinstrumenten und abgesicherten Positionen sowie den Zweck und die Strategie der Risikoabsicherung. Dieser Prozess beinhaltet auch die Verbindung aller Absicherungsderivate mit spezifischen Aktiven und Passiven bzw. festen Zusagen und erwarteten Transaktionen. Die Gruppe dokumentiert sowohl zu Beginn als auch während der Dauer der Absicherung, inwiefern die zur Absicherung verwendeten Derivate die Veränderung des beizulegenden Wertes der gesicherten Position in hohem Masse ausgleichen. Beim Vertragsabschluss wird ein derivatives Instrument, das zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft qualifiziert ist, entweder als a) Absicherung des beizulegenden Zeitwertes eines erfassten Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit (fair value hedge) oder als b) Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung (cash flow hedge) oder als c) Absicherung einer Nettoinvestition in eine ausländische Tochtergesellschaft, definiert.

Wertveränderungen von Derivaten, welche der Absicherung des beizulegenden Zeitwertes einer Bilanzposition dienen und eine wirksame Absicherung bieten, werden zusammen mit der Veränderung des abgesicherten beizulegenden Zeitwertes des zugrunde liegenden Vermögenswertes oder der Verbindlichkeit in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Veränderungen des Marktwertes von Derivaten zur Absicherung der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen ausgewiesen. Resultiert eine künftige Transaktion oder

bilanzunwirksame feste Verpflichtung in der Bilanzierung eines Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit, werden die vor dem Bilanzansatz in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen ausgewiesenen Gewinne oder Verluste bei der Erstbewertung der entsprechenden Position berücksichtigt. Anderenfalls werden die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen ausgewiesenen Beträge in denjenigen Berichtsperioden in die Erfolgsrechnung übertragen und als Ertrag oder Aufwand ausgewiesen, in denen die vorhergesehene Transaktion die Erfolgsrechnung beeinflusst.

Absicherungen von Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften werden ähnlich wie Absicherungen der Zahlungsströme aus einer vorhergesehenen Transaktion oder festen Verpflichtung bilanziert. Der Konzern sichert gewisse Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften durch die Aufnahme von Darlehen in Fremdwährungen ab. Alle Gewinne oder Verluste aus Fremdwährungsumrechnungen werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen verbucht und in den kumulativen Umrechnungsdifferenzen ausgewiesen.

Bestimmte derivative Finanzinstrumente, die wirtschaftlich und im Rahmen der Konzernstrategie wirksame Absicherungen darstellen, erfüllen die Bedingungen zur Bilanzierung als Sicherungsgeschäft nicht. Änderungen des Marktwertes dieser derivativen Finanzinstrumenten werden sofort als Finanzertrag in der Erfolgsrechnung ausgewiesen.

Wenn ein für Absicherungszwecke gehaltenes derivatives Finanzinstrument verfällt oder verkauft wird oder die an Absicherungsgeschäfte gestellten Bedingungen nicht mehr erfüllt sind, verbleiben die kumulierten, nicht realisierten Gewinne und Verluste, die zu diesem Zeitpunkt in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen ausgewiesen sind, in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen und werden erst in der Erfolgsrechnung erfasst, wenn die vorhergesehene Transaktion erfolgswirksam wird. Wenn jedoch das Eintreten einer vorhergesehenen Transaktion nicht mehr erwartet wird, werden die im Eigenkapital kumulierten Gewinne oder Verluste sofort in die Erfolgsrechnung übertragen.

SACHANLAGEN: Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten bewertet und auf Grund der geschätzten Nutzungsdauer über folgende Zeiträume linear zu Lasten der Erfolgsrechnung abgeschrieben:

Gebäude	20 bis 40 Jahre
Betriebseinrichtungen, Maschinen	7 bis 20 Jahre
Mobiliar, Fahrzeuge	5 bis 10 Jahre
EDV-Anlagen	3 bis 7 Jahre

Die Bewertung von Grundstücken erfolgt zum Anschaffungswert, es sei denn, es handelt sich um ein langfristig geleastes Grundstück, das über die Leasingdauer abgeschrieben wird. Anzahlungen für gemietete Grundstücke, auf denen sich Konzerngebäude befinden, werden unter «Land» in den Sachanlagen ausgewiesen. Zusätzliche Aufwendungen, welche den wirtschaftlichen Nutzen einer Sachanlage verlängern, werden aktiviert. Die Werthaltigkeit von Sachanlagen wird immer dann überprüft, wenn auf Grund ver-

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

änderter Umstände oder Ereignisse eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Finanzierungskosten für im Bau befindliche Sachanlagen werden nicht aktiviert. Geleaste Sachanlagen, an denen Novartis im Wesentlichen alle mit dem Eigentum verbundenen Risiken und Chancen trägt, werden zum jeweils niedrigeren Betrag aus Marktwert der geleasteten Anlage und Barwert der Mindestleasingzahlungen bei Vertragsbeginn aktiviert und über den kürzeren der beiden Zeiträume, Leasinglaufzeit oder geschätzte Nutzungsdauer, abgeschrieben.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE: Bei Unternehmenszusammenschlüssen wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Marktwert des Nettovermögens als Goodwill aktiviert und in der lokalen Währung ausgewiesen, in welcher der Kauf erfolgt ist. Goodwill wird den Geschäftsbereichen – die mindestens eine Hierarchiestufe unter Divisionsstufe sein müssen – zugeordnet, eine Methode, die man als Konzept der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bezeichnet. Gemäss IFRS 3 wird mit Wirkung vom 1. Januar 2005 davon ausgegangen, dass der Goodwill eine unbegrenzte Nutzungsdauer aufweist und deshalb nicht planmässig abgeschrieben, sondern mindestens einmal jährlich einer Wertminderungsprüfung unterzogen wird. Der Betrag eventueller Wertminderung wird in der Erfolgsrechnung in der Position «Übrige Erträge & Aufwendungen» ausgewiesen. Goodwill im Zusammenhang mit den nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanzierten assoziierten Unternehmen wird ebenfalls jährlich auf Wertminderungen hin überprüft, wobei eine eventuelle Wertminderung im Ergebnis der assoziierten Gesellschaften ausgewiesen wird. Gemäss den Übergangsvorschriften wurde diese Bilanzierungsregel bereits im Jahr 2004 auf Unternehmenszusammenschlüsse, die nach dem 31. März 2004 wirksam waren, angewendet. Goodwill aus Unternehmenszusammenschlüssen vor dem 31. März 2004 wurde linear über die Nutzungsdauer als «Übrige Erträge & Aufwendungen» abgeschrieben. Die Abschreibungsdauer lag zwischen fünf und zwanzig Jahren und basierte auf Einschätzungen der Geschäftsleitung zum Zeitpunkt der Akquisition. Dabei wurden Faktoren wie der bestehende Marktanteil, die potenziellen Umsatzzuwächse und andere, das gekaufte Unternehmen charakterisierende Grössen berücksichtigt. Goodwill aus Unternehmenszusammenschlüssen, die vor dem 1. Januar 1995 stattfanden, wurde mit den Gewinnrücklagen verrechnet.

Gemäss IFRS 3 werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (In-process Research & Development; IPR&D) im Rahmen der Kaufpreisaufteilung eines Unternehmenszusammenschlusses selbständig bewertet. Der entsprechende Betrag ist getrennt vom Goodwill auszuweisen und wird den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet. Der Betrag muss jährlich auf Wertminderungen hin geprüft werden. Eventuelle Wertminderungen werden unter Aufwendungen für Forschung und Entwicklung verbucht. Sobald ein unter IPR&D geführtes Projekt ausgereift und einsatzfähig ist, wird es über die planmässige Nutzungsdauer zu Lasten der Position «Herstellungskosten der verkauften Produkte» abgeschrieben und unter Umständen wertbe-

richtigt. Vor dem 1. Januar 2005 war IPR&D Bestandteil des Goodwill nach IFRS und wurde mit diesem abgeschrieben. Gemäss den Übergangsbestimmungen wurde IPR&D zur Erfüllung der IFRS-Anforderungen bereits separat für alle Unternehmenszusammenschlüsse, die nach dem 31. März 2004 durchgeführt wurden, aktiviert und nicht abgeschrieben.

IAS 38 (revidiert) fordert, dass erworbene in der Entwicklung befindliche Vermögenswerte, wie An- oder Meilensteinzahlungen für lizenzierte oder erworbene Wirkstoffe, seit dem 1. Januar 2005 als immaterielle Vermögenswerte zu aktivieren sind, auch wenn ungewiss ist, ob aus den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein verkäufliches Produkt hervorgehen wird.

Vor dem 1. Januar 2005 wurden in der Entwicklung befindliche immaterielle Vermögenswerte nur aktiviert, wenn sie nach Erhalt einer Zulassung, wie beispielsweise von der US-amerikanischen Food and Drug Administration (FDA), erworben wurden.

Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden linear über die folgenden Zeiträume abgeschrieben, der Aufwand ist Bestandteil der entsprechenden Funktionskosten in der Erfolgsrechnung:

Markenrechte	Über die geschätzte ökonomische oder rechtliche Nutzungsdauer, maximal 15 Jahre
Produkt- und Vermarktungsrechte	5 bis 20 Jahre
Schlüsseltechnologien	Über die geschätzte Nutzungsdauer, in der Regel zwischen 15 und 30 Jahre
Software	3 Jahre
Übrige	3 bis 5 Jahre

Produkt- und Vermarktungsrechte werden entweder separat oder im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses erworben, woraufhin sie den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet werden. Die Nutzungsdauer der Produktrechte beruht auf der Marktreife der Produkte und der geschätzten Dauer, in welcher die Produkte einen wirtschaftlichen Nutzen erbringen werden. Die Abschreibung der Marken-, Produkt- und Vermarktungsrechte erfolgt zu Lasten der «Herstellungskosten der verkauften Produkte» über ihre wirtschaftliche Lebensdauer, sobald sie Umsätze generieren. Schlüsseltechnologien, die identifizierbares und separierbares in der Entwicklung anzuwendendes Wissen repräsentieren, werden zu Lasten der «Herstellungskosten der verkauften Produkte» abgeschrieben. Wertminderungen werden denselben Funktionskosten zugeordnet wie die Abschreibungen.

Immaterielle Vermögenswerte ausser Goodwill und IPR&D werden auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft, sobald bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass deren Buchwert nicht mehr realisierbar ist. Bei Hinweisen auf eine mögliche Überbewertung wird im Konzern auf Basis der künftig aus der Nutzung und der letztendlichen Verwertung erwarteten Mittelflüsse der Marktwert abzüglich eventueller Veräusserungskosten ermittelt. Liegt der Buchwert über dem höheren Wert aus Nettoveräusserungserlös und Nutzungswert, wird eine Wertminderung in Höhe der Differenz als Aufwand erfasst. Für die Bemessung der Wertminderung werden die Vermögenswerte auf der niedrigsten Ebene, für die selbständig zahlungsmittelgenerierenden

Einheiten identifizierbar sind, zusammengefasst. Die Schätzung der zukünftigen diskontierten Geldflüsse basiert auf Einschätzungen und Annahmen der Geschäftsleitung. Die tatsächlich erzielten Geldflüsse können demnach stark von diesen Schätzungen abweichen.

FINANZANLAGEN: Beteiligungen, mit Ausnahme derjenigen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures, werden bei Kauf zum Anschaffungswert angesetzt und in den folgenden Perioden an den Marktwert angepasst. Anleihen werden zu Marktwerten bilanziert. Wechselkursgewinne und -verluste auf Darlehen werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Darlehen werden zum Marktwert abzüglich der Wertberichtigungen für nicht einbringbare Beträge bilanziert. Alle übrigen Wertveränderungen werden im Eigenkapital abgegrenzt und erst beim Verkauf der Finanzanlage in der Erfolgsrechnung erfasst. Dauerhafte Wertminderungen werden sofort in den Aufwand gebucht.

VORRÄTE: Zugekaufte Produkte werden zu Anschaffungskosten, die selbst hergestellten Produkte zu Herstellungskosten inklusive entsprechender Produktionsgemeinkosten bewertet. Die Bewertung der Vorräte in der Bilanz bzw. die Belastung der «Herstellungskosten der verkauften Produkte» in der Erfolgsrechnung erfolgt zu Standardkosten, welche in der Regel den historischen Kosten gemäss FIFO-Prinzip (First-in first-out-Prinzip) entsprechen. Bei schwer verkäuflichen Vorräten und bei Vorräten mit tieferen Marktpreisen werden Wertberichtigungen vorgenommen. Wenn deutlich wird, dass die Vorräte genutzt werden können, wird die Wertberichtigung durch Zuschreibung des Vorratsvermögens bis zu dem tieferen Wert aus geschätztem Marktwert oder ursprünglichen Anschaffungskosten revidiert. Unverkäufliche Vorräte werden vollständig abgeschrieben.

FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN: Der ausgewiesene Wert entspricht den fakturierten Beträgen abzüglich Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen, Rückvergütungen und Skonti. Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden auf Grund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt.

FLÜSSIGE MITTEL: Diese umfassen Geld und geldnahe Mittel mit originären Laufzeiten von drei Monaten oder weniger, die jederzeit in Bargeld umwandelbare Geldanlagen darstellen.

WERTSCHRIFTEN: Wertschriften umfassen marktgängige Aktien und Anleihen, welche vornehmlich an Börsen gehandelt werden. Novartis hat alle marktgängigen Wertschriften als zur Veräusserung verfügbar klassifiziert, da sie nicht erworben wurden, um Gewinne aus kurzfristigen Preisschwankungen zu generieren. Alle Käufe und Verkäufe von Wertschriften werden am Handelstag, d.h. dem Tag, an dem der Konzern die Verpflichtung zum Kauf oder Verkauf des Vermögenswertes eingegangen ist, erfasst. Die Wertschriften werden zunächst zu Anschaffungskosten bilanziert und anschliessend zum Marktwert bewertet. Wechselkursgewinne und -verluste auf Anleihen werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Die übrigen Anpassungen an den Marktwert der nicht durch Absi-

cherungsinstrumente abgesicherten Wertschriften werden in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendung abgegrenzt und erst erfolgswirksam, wenn der Vermögenswert verkauft wird oder eine dauerhafte Wertminderung eingetreten ist. Im Rahmen der Bilanzierung als Absicherungsgeschäft wird die Veränderung des Marktwertes von wirksam abgesicherten Wertschriften in der Erfolgsrechnung ausgewiesen und gleicht den Gewinn oder Verlust auf dem der Absicherung dienenden Derivat aus.

Nicht realisierte Verluste dauerhaft im Wert geminderter Wertschriften werden als Aufwand in der Position «Finanzertrag» in der Erfolgsrechnung ausgewiesen. Wertschriften werden auf dauerhafte Wertminderung hin überprüft, wenn deren Marktwert am Bilanzstichtag kleiner als die Anschaffungskosten abzüglich vorheriger Wertminderungen ist.

RÜCKKAUFVEREINBARUNGEN: Die betreffenden Wertschriften sind in der Position «Wertschriften» ausgewiesen. Die Rückkaufvereinbarungen für die verkauften und wieder zurückzukaufenden Wertschriften werden brutto erfasst und in den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Aufwand und Ertrag werden im Zinsaufwand bzw. -ertrag erfasst.

STEUERN: Die Ertragssteuern werden periodengerecht abgegrenzt. Latente Steuern werden gemäss der bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode gebildet. Dementsprechend erfolgt die Berechnung auf Basis der temporären Differenzen zwischen dem steuerlichen und dem für die Konsolidierung massgebenden bilanziellen Ansatz eines Vermögenswertes oder einer Verbindlichkeit, es sei denn, eine solche temporäre Differenz bezieht sich auf Beteiligungen an Tochtergesellschaften oder assoziierten Unternehmen, bei denen die Terminierung der Aufhebung gesteuert werden kann und es wahrscheinlich ist, dass diese in absehbarer Zukunft nicht erfolgen wird. Darüber hinaus werden, insofern keine Ausschüttungen von Gewinnen vorgesehen sind, Quellensteuern und andere Steuern auf mögliche spätere Ausschüttungen nicht berücksichtigt, da die Gewinne in der Regel reinvestiert werden. Latente Steueransprüche bzw. -schulden des Konzerns, berechnet auf der Basis entsprechender lokaler Steuersätze, sind im Anlagevermögen bzw. in den langfristigen Verbindlichkeiten enthalten. Deren Veränderung im Verlauf des Jahres wird in der Erfolgsrechnung erfasst oder, sofern sie sich auf eine Position, die in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Aufwendungen und Erträge enthalten ist, bezieht, in dieser ausgewiesen. Latente Steueransprüche auf steuerabzugsfähige Verluste einer Gesellschaft werden in dem Ausmass berücksichtigt, in dem die Entstehung zukünftiger Gewinne, gegen die diese genutzt werden können, wahrscheinlich ist.

PENSIONSPLÄNE, GESUNDHEITSVORSORGE FÜR PENSIONIERTE MITARBEITENDE UND ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER:

A) LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE

Die Verpflichtung bezüglich Renten wird bei leistungsorientierten Plänen jährlich durch unabhängige Versicherungsexperten nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien (projected unit credit method) ermittelt. Sie entspricht dem Barwert der zu erwartenden

1. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN (FORTSETZUNG)

zukünftigen Mittelflüsse. In der Erfolgsrechnung werden die auf die Periode entfallenden Vorsorgekosten abzüglich der Beiträge der Arbeitnehmenden als Personalaufwand in den Funktionen, in denen die Mitarbeitenden tätig sind, ausgewiesen. Das Planvermögen wird zum Marktwert erfasst. Aus der Änderung von Vorsorgeplänen resultierender nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand wird linear über den verbleibenden durchschnittlichen Zeitraum bis zum Eintritt der Unverfallbarkeit der Anwartschaft eines aktiven Mitarbeitenden erfolgswirksam verteilt oder, für den Fall, dass der Mitarbeitende sich bereits im Ruhestand befindet, sofort der Erfolgsrechnung belastet. Gewinne, die im Zusammenhang mit Plankürzungen oder -abgeltungen entstehen, werden sofort erfolgswirksam berücksichtigt. Nettovermögen in der Konzernbilanz sind in ihrer Höhe auf den Barwert des zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens in Form von Rückerstattungen aus dem Plan und/oder erwarteten Reduktionen künftiger Beitragszahlungen beschränkt.

Novartis wendet seit dem 1. Januar 2005 eine neue unter IAS 19 erlaubte Option retrospektiv an, die beinhaltet, dass versicherungsmathematische Gewinne und Verluste sowie Anpassungen von Erfahrungswerten, die zur Bewertung der Planvermögen und Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen am Bilanzstichtag verwendet werden, sofort in der Bilanz erfasst werden, wobei die entsprechende Gegenposition direkt im Eigenkapital erfasst wird.

B) GESUNDHEITSVORSORGE FÜR PENSIONIERTE MITARBEITENDE
Gewisse Konzerngesellschaften übernehmen Kosten der medizinischen Versorgung der Rentner und der berechtigten Familienangehörigen. Die Kosten dieser Leistungen werden versicherungsmathematisch bestimmt und über die Dienstzeit der einzelnen Mitarbeitenden verteilt in den Personalaufwand der entsprechenden Funktion des Mitarbeitenden gebucht. Die Verpflichtung ist in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

C) ANDERE LANGFRISTIG FÄLLIGE LEISTUNGEN AN ARBEITNEHMER
Andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer beinhalten zu einem späteren Zeitpunkt anfallende Vergütungen, welche die Konzerngesellschaften auf Grund von gesetzlichen Verpflichtungen in den jeweiligen Ländern zu erbringen haben. Die Kosten für diese Leistungen werden periodisch zu Lasten des Personalaufwands in der jeweiligen Funktion des Mitarbeitenden abgegrenzt. Die entsprechenden Verpflichtungen sind in den langfristigen Verbindlichkeiten berücksichtigt.

MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE: Der Marktwert der Aktien, ADS und der beizulegende Wert entsprechender Optionen, die Mitarbeitende als Teil ihrer Vergütung erhalten, wird aufwandswirksam erfasst. Novartis berechnet den beizulegenden Wert der Optionen mit Hilfe eines Trinomialmodells, das eine Verfeinerung des Binomialmodells ist. Aktien und ADS werden mit ihrem Marktwert am Tag der Gewährung bewertet. Die Optionswerte und andere aktienbasierte Vergütungen werden über die Sperrfrist hinweg der Erfolgsrechnung belastet, wobei zur Angleichung der

erwarteten an die tatsächlichen Werte für die Unverfallbarkeit Anpassungen vorgenommen werden. Der Aufwand für aktienbasierte Vergütungen wird im Personalaufwand der Funktion des einzelnen Mitarbeitenden ausgewiesen.

ERFASSUNG DER UMSÄTZE: Der Umsatz wird erfasst, sobald die mit dem Eigentumsanspruch verbundenen Risiken und Chancen an den Käufer übergehen. Rückstellungen im Zusammenhang mit Rabatten und Preisnachlässen für Bundesbehörden, Grosshändler, Managed-Care-Programme und andere Kunden werden zum Zeitpunkt der diesbezüglichen Umsatzerfassung oder Anreizgewährung als Reduktion des Umsatzes verbucht. Sie errechnen sich anhand historischer Daten und der spezifischen Bedingungen der jeweiligen Vereinbarungen. Skonti werden angeboten, um Kunden zu einer schnellen Zahlung zu veranlassen. Sie werden zum Zeitpunkt der Rechnungsstellung vom Umsatz abgezogen. Rückvergütungen bei Herabsetzung des Rechnungs- oder vertraglichen Preises werden den Kunden auf Basis der bestehenden Lagerbestände der Grosshändler zum Zeitpunkt der Herabsetzung gewährt oder, wenn die Preissenkung absehbar ist, zum Zeitpunkt des Verkaufs. Dort wo Novartis in der Vergangenheit Kundenretouren akzeptiert hat, werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Die Schätzung basiert auf dem historischen Ausmass der Retouren, den aktuellen Verkaufsvolumen sowie den in der Vergangenheit zu vernichtenden Retouren und den Produktmengen, die wieder ins Lager und damit in den Verkauf gelangen.

INTERNE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG: Der interne Forschungs- und Entwicklungsaufwand wird vollumfänglich der Erfolgsrechnung belastet. Der Konzern zieht eine Aktivierung der Entwicklungskosten wegen nicht vorhersehbarer regulatorischer und anderer der Entwicklung von neuen Produkten inhärenter Risiken nicht in Betracht.

Laborgebäude und -einrichtungen, welche in den Sachanlagen enthalten sind, sowie akquirierte Schlüsseltechnologien werden über die geschätzte Nutzungsdauer abgeschrieben.

EXTERNE FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG: Nicht zu aktivierende Kosten für Forschungs- und Entwicklungsaufträge an Dritte werden gemäss Realisierungsgrad berücksichtigt.

STAATLICHE FÖRDERMASSNAHMEN: Staatliche Fördermassnahmen werden zeitlich abgegrenzt und über diejenige Laufzeit erfolgswirksam verteilt, in der die subventionierten Aufwendungen anfallen.

PRODUKTHAFTUNG: Rückstellungen werden für wahrscheinliche Verluste gebildet, die aus in der Vergangenheit getätigten Verkäufen entstehen. Falls erforderlich, wird die Rückstellung versicherungsmathematisch unter Berücksichtigung bestimmter Faktoren, wie Erfahrungswerte der Vergangenheit, Anzahl der gemeldeten Ansprüche und Schätzungen bezüglich der entstandenen, aber noch nicht gemeldeten Ansprüche ermittelt. Einzelne signifikante Fälle werden berücksichtigt, wenn deren Eintritt wahrscheinlich ist und eine vernünftige Schätzung vorgenommen werden kann.

RÜCKSTELLUNGEN FÜR UMWELTSANIERUNGEN: Im Bereich Umweltschutz ist Novartis mit verschiedenen Forderungen konfrontiert, die sich aus der Geschäftstätigkeit früherer Jahre ergeben haben, namentlich für die Sanierung von Altlasten. Rückstellungen für einmalige Sanierungen werden gebildet, wenn eine Sanierung wahrscheinlich wird und eine zuverlässige Schätzung der Kosten möglich ist. In den Kosten sind keine Forderungen gegen Versicherungen oder sonstige Regressionsansprüche berücksichtigt, da Novartis derartige Ansprüche erst zu dem Zeitpunkt bilanziert, zu dem eine sinnvolle Schätzung des Betrages möglich und dessen Einbringung nahezu sicher ist. Wiederkehrende Sanierungskosten werden unter den langfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen und auf Basis der diskontierten jährlichen Beträge der nächsten 30 Jahre geschätzt.

RESTRUKTURIERUNGS-AUFWAND: Dieser wird dem operativen Ergebnis der Periode belastet, in welcher die Unternehmensleitung sich auf eine Restrukturierungsmaßnahme festgelegt hat und eine Verpflichtung entstanden ist, deren Höhe mit ausreichender Zuverlässigkeit geschätzt werden kann. Die Bildung und die Auflösung von Restrukturierungsrückstellungen werden als «Übrige Erträge & Aufwendungen» ausgewiesen.

DIVIDENDEN: Dividenden werden in der Konzernrechnung in der Periode, in der sie durch die Generalversammlung der Aktionäre beschlossen werden, ausgewiesen.

EIGENE AKTIEN: Eigene Aktien werden vom Aktienkapital zu ihrem Nominalwert von CHF 0,50 pro Aktie in Abzug gebracht. Die Differenz zwischen dem Nominalwert und dem Kauf- oder Verkaufspreis wird in den Gewinnrücklagen ausgewiesen.

2. ÄNDERUNGEN IM KONSOLIDIERUNGSKREIS

In den Jahren 2005 und 2004 wurden folgende Unternehmenszusammenschlüsse und andere wesentliche Transaktionen durchgeführt:

AKQUISITIONEN 2005

SANDOZ: Am 21. Februar gab Novartis die Unterzeichnung definitiver Vereinbarungen zur 100%igen Übernahme der Hexal AG und zur Akquisition eines 67,7%igen (65,4% voll verwässert) Anteils an Eon Labs, Inc. (NASDAQ: ELAB) für insgesamt EUR 5,65 Milliarden in bar bekannt. Beide Unternehmen sind wichtige Hersteller und Lieferanten von Generika. Die Akquisitionen stärken die Marktpräsenz von Sandoz in verschiedenen wichtigen Märkten und bieten ein erhebliches Synergiepotenzial mit dem bestehenden Geschäft.

Am 6. Juni tätigte Novartis die Übernahme der Hexal AG für USD 5,3 Milliarden in bar. Die Ergebnisse des Jahres 2005 enthalten die konsolidierte Erfolgs- und Geldflussrechnung der Hexal AG vom 6. Juni an. Der vorläufige Goodwill zum 31. Dezember 2005 beträgt USD 3,6 Milliarden.

Am 20. Juli schloss Novartis das Kaufangebot für die ausstehenden Aktien von Eon Labs, Inc. die nicht in der am 21. Februar angekündigten Transaktion enthalten waren, ab. Es wurden alle ausstehenden Aktien des Unternehmens für USD 31,00 pro Aktie erworben. Der gesamte Kaufpreis für Eon Labs belief sich auf USD 2,6 Milliarden. Die Ergebnisse des Jahres 2005 enthalten die konsolidierte Erfolgs- und Geldflussrechnung der Eon Labs vom 20. Juli 2005 an. Zudem wurde per 31. Dezember 2005 ein vorläufiger Goodwill von USD 1,7 Milliarden berücksichtigt.

CONSUMER HEALTH: Am 14. Juli kündigte Novartis die Übernahme der Produkt- und Markenrechte eines hauptsächlich in Nordamerika vermarkteten Markenportfolios rezeptfreier Medi-

kamente (OTC) des Unternehmens Bristol-Myers Squibb für USD 660 Millionen in bar an. Die Ergebnisse des Jahres 2005 enthalten die konsolidierte Erfolgs- und Geldflussrechnung des nordamerikanischen Teils dieser Transaktion von deren Abschluss am 31. August 2005 an und des südamerikanischen Teils vom 30. September 2005 an. Die verbleibenden Anteile in Europa, dem Mittleren Osten und Afrika (EMEA) wurden zum 6. Januar 2006 ohne weitere Zahlungen übertragen. Per 31. Dezember 2005 wurde ein vorläufiger Goodwill von USD 223 Millionen berücksichtigt.

Diese Akquisitionen leisteten einen Umsatzbeitrag von USD 1,5 Milliarden und bewirkten einen Verlust von USD 16 Millionen, der im operativen Ergebnis des Konzerns verbucht wurde. Die Pro-forma-Umsätze in den zurückliegenden zwölf Monaten dieser akquirierten Sandoz und Consumer Health Gesellschaften beliefen sich auf rund USD 2,7 Milliarden. Auf Grund erheblicher Differenzen zwischen den Bilanzierungsmethoden der akquirierten Gesellschaften vor deren Übernahme und den bei Novartis verwendeten ist es nicht praktikabel, ein operatives Pro-forma-Ergebnis der akquirierten Gesellschaften für das Jahr 2005 zu ermitteln.

CORPORATE: Am 31. Oktober 2005 kündigte Novartis an, dass eine definitive Vereinbarung mit der Chiron Corporation über den Erwerb aller ausstehenden Aktien, die Novartis noch nicht gehören, für USD 45,00 pro Aktie geschlossen wurde. Im Dezember 2005 kaufte Novartis weitere rund 2% der Anteile für USD 300 Millionen, was bedeutet, dass rund 56% noch zum Erwerb ausstehen. Es wird erwartet, dass die Aktionäre von Chiron im ersten Halbjahr 2006 der Transaktion zustimmen werden.

ANGEKÜNDIGTE VERKÄUFE 2005

CONSUMER HEALTH: Am 28. November 2005 kündigte Novartis den Verkauf der im Geschäftsbereich Medical Nutrition enthaltenen Einheit Nutrition & Santé für ungefähr USD 260 Millionen an ABN AMRO Capital France an. Der Abschluss der Transaktion,

2. ÄNDERUNGEN IM KONSOLIDIERUNGSKREIS (FORTSETZUNG)

deren behördliche Genehmigung noch aussteht, wird im ersten Quartal 2006 erwartet. Die Einheit, die auf Grund ihrer geringen Grösse nicht als aufgegebenen Geschäftsbereich dargestellt wird, erwirtschaftete im Jahr 2005 Umsätze in Höhe von USD 295 Millionen und ein operatives Ergebnis von USD 21 Millionen. Das Nettovermögen am 31. Dezember 2005 betrug USD 53 Millionen.

AKQUISITIONEN 2004

SANDOZ: Am 30. Juni erwarb Novartis von AstraZeneca 100% des Aktienkapitals des dänischen Generikaherstellers Durascan A/S (mittlerweile in Sandoz A/S umbenannt). Für die Transaktion wurde ein Goodwill von USD 23 Millionen verbucht.

Am 13. August schloss Novartis die Übernahme des gesamten Aktienkapitals von Sabex Inc. (mittlerweile in Sandoz Canada Inc. umbenannt) zu einem Preis von USD 565 Millionen in bar ab. Dieser kanadische Generikahersteller ist in der Produktion von injizierbaren Generika führend. Für die Transaktion wurde ein Goodwill von USD 314 Millionen verbucht.

CONSUMER HEALTH: Am 13. Februar schloss Novartis die Übernahme des globalen Geschäftsbereichs für klinische Erwachsenen-ernährung von Mead Johnson & Company ab. Der Übernahmepreis betrug USD 385 Millionen in bar. Dieser Geschäftsbereich ist ab dem betreffenden Datum in der konsolidierten Konzernrechnung enthalten, wobei 2004 ein Nettoumsatz von USD 220 Millionen, ein Betriebsverlust von USD 31 Millionen und ein Goodwill von USD 183 Millionen verbucht wurde.

3. GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2005 UND 2004 NACH DIVISIONEN

OPERATIVE DIVISIONEN: Novartis ist weltweit operativ in drei Divisionen, Pharmaceuticals, Sandoz und Consumer Health, gliedert. Die Divisionen basieren auf internen Managementstrukturen. Sie werden separat geführt, weil sich die Produkte, die sie herstellen, vertreiben und verkaufen, in Bezug auf die verwendeten Marketingstrategien klar unterscheiden.

Die Division Pharmaceuticals befasst sich mit der Erforschung, Entwicklung, Herstellung, dem Vertrieb und Verkauf von pharmazeutischen Markenprodukten in den folgenden therapeutischen Bereichen: kardiovaskuläre Erkrankungen und Metabolismus, Onkologie und Hämatologie, Neurologie, respiratorische Erkrankungen und Dermatologie, Arthritis, Knochenerkrankungen, gastrointestinale Erkrankungen und Inkontinenz, Infektionskrankheiten, Transplantation und Immunologie sowie Augenheilmittel. Da diese Marketingsegmente und Geschäftseinheiten im Hinblick auf ihre langfristigen wirtschaftlichen Perspektiven sowie im Hinblick auf Kunden, Forschung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Zulassungsumfeld über eine gemeinsame Basis verfügen, müssen sie nicht als separate Segmente ausgewiesen werden.

Die Division Sandoz ist im Bereich Retail-Generika und zudem in dem Produktbereich Antiinfektiva aktiv. Die Division befasst sich mit der Herstellung, dem Vertrieb und Verkauf von patentfreien generischen Arzneimitteln und Substanzen.

Die Division Consumer Health umfasst die fünf Geschäftseinheiten OTC, Animal Health, Medical Nutrition, Gerber und CIBA Vision, von denen jede über Herstellungs-, Vertriebs- und Verkaufskapazitäten verfügt. Diese erreichen jedoch kein wesentliches Ausmass und müssen daher auch nicht als separate Segmente ausgewiesen werden. Die Geschäftseinheit OTC (Over-the-Counter) konzentriert ihre Aktivitäten auf Arzneimittel zur Selbstmedikation; Animal Health auf veterinärmedizinische Produkte für Nutz- und Haustiere; Medical Nutrition auf den Bereich Gesund-

heits- und medizinische Ernährung (medical nutrition); Gerber auf Nahrungsmittel, Produkte und Dienstleistungen, die speziell auf die Bedürfnisse von Säuglingen und Kleinkindern zugeschnitten sind; CIBA Vision auf Kontaktlinsen, Linsenpflegemittel und Produkte für die Augenchirurgie.

CORPORATE: Die Position Ertrag und Aufwand in Bezug auf Corporate beinhaltet die Aufwendungen für den Konzernhauptsitz und jene der Konzern-Koordinationsfunktionen in den wichtigsten Ländern. Überdies beinhaltet Corporate auch Aufwendungen und Erträge, welche keiner Division zugeordnet werden können. Normalerweise werden keine Weiterbelastungen an die Divisionen vorgenommen.

Die Umsätze zwischen den Divisionen werden zu marktüblichen Bedingungen getätigt. Die Divisionen befolgen dieselben Rechnungslegungsgrundsätze wie der Konzern. Der Konzern ermittelt die Leistung der Divisionen und verteilt die Ressourcen auf Basis der operativen Ergebnisse.

Das Nettobetriebsvermögen der Divisionen setzt sich hauptsächlich aus Sachanlagen, immateriellen Vermögenswerte, Vorräten und Forderungen abzüglich der betrieblichen Verbindlichkeiten zusammen. Die Vermögensbestandteile von Corporate sind hauptsächlich liquide Mittel (Geld, geldnahe Mittel, marktgängige Wertpapiere abzüglich Finanzverbindlichkeiten), Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften sowie latente und laufende Steuerschulden bzw. -ansprüche.

GLIEDERUNG DER KENNZAHLEN 2005 UND 2004 NACH DIVISIONEN

(in Mio. USD)	Division Pharmaceuticals		Division Sandoz		Division Consumer Health		Corporate		TOTAL	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Nettoumsatz mit Dritten	20 262	18 497	4 694	3 045	7 256	6 705			32 212	28 247
Umsatz mit anderen Divisionen	128	146	144	97	23	33	-295	-276		
Umsatz der Divisionen	20 390	18 643	4 838	3 142	7 279	6 738	-295	-276	32 212	28 247
Andere Erlöse	253	134	18	6	43	14			314	154
Herstellungskosten der verkauften Produkte	-3 275	-3 044	-2 883	-1 792	-2 983	-2 719	273	287	-8 868	-7 268
<i>Davon Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Produktrechten, Patenten und Handelsmarken</i>	-195	-172	-169	-69	-68	-59			-432	-300
Bruttoergebnis	17 368	15 733	1 973	1 356	4 339	4 033	-22	11	23 658	21 133
Marketing & Verkauf	-6 485	-6 099	-816	-513	-2 501	-2 261			-9 802	-8 873
Forschung & Entwicklung	-3 972	-3 465	-434	-274	-291	-271	-149	-161	-4 846	-4 171
Administration & allgemeine Kosten	-657	-641	-270	-197	-431	-376	-384	-326	-1 742	-1 540
Übrige Erträge & Aufwendungen	-240	-276	-111	-132	-61	-171	49	182	-363	-397
<i>Davon Abschreibungen und Wertberichtigungen auf aktivierten immateriellen Vermögenswerten, die in den Funktionskosten enthalten sind</i>	-342	-32	-57	-116	-34	-87	-17	-8	-450	-243
Operatives Ergebnis	6 014	5 252	342	240	1 055	954	-506	-294	6 905	6 152
Ergebnisanteile an assoziierten Gesellschaften	19	33	2	2			172	33	193	68
Finanzertrag									461	486
Zinsaufwand									-294	-261
Gewinn vor Steuern									7 265	6 445
Steuern									-1 124	-1 065
Reingewinn									6 141	5 380
<i>Zuzurechnen</i>										
<i>Aktionären der Novartis AG</i>									6 130	5 365
<i>Minderheitsanteilen</i>									11	15
Im operativen Ergebnis enthalten sind:										
Abschreibungen auf Sachanlagen	-490	-434	-195	-170	-154	-144	18	-32	-821	-780
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-178	-192	-189	-110	-102	-146	-12	-8	-481	-456
Wertminderungen auf Sachanlagen			-14	-16		2		-2	-14	-16
Wertminderungen auf immateriellen Vermögenswerten	-359	-12	-37	-75			-5		-401	-87
Wertminderungen auf Finanzanlagen	-38	-35					-10	-14	-48	-49
Restrukturierungsaufwand		-10	-51	-21					-51	-31
Veräusserungsgewinne und -verluste der Konzerngesellschaften		-1			8				8	-1
Aktienbasierte Vergütungen	-384	-333	-9	-8	-38	-33	-101	-88	-532	-462
Total Vermögenswerte	14 655	14 914	14 057	5 379	6 863	6 155	22 157	26 040	57 732	52 488
Fremdkapital	-5 848	-5 443	-1 342	-886	-2 430	-2 305	-14 948	-12 539	-24 568	-21 173
Total Eigenkapital	8 807	9 471	12 715	4 493	4 433	3 850	7 209	13 501	33 164	31 315
Abzüglich Nettoliquidität							-2 479	-7 037	-2 479	-7 037
Nettobetriebsvermögen	8 807	9 471	12 715	4 493	4 433	3 850	4 730	6 464	30 685	24 278
In den gesamten Aktiven enthalten:										
Total Sachanlagen	5 053	5 379	2 216	1 797	1 030	964	380	357	8 679	8 497
Zugang von Sachanlagen	686	716	212	329	264	193	32	31	1 194	1 269
Total immaterielle Vermögenswerte	1 670	2 174	9 331	1 795	2 282	1 632	11	28	13 294	5 629
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	211	116	24	16	162	51			397	183
Total Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften	1 471	1 146	10	25			5 605	6 279	7 086	7 450

4. WEITERE KENNZAHLEN ZU DEN DIVISIONEN 2005 UND 2004

GLIEDERUNG NACH REGIONEN

(in Mio. USD)

	Europa	Amerika	Afrika/Asien/ Australien	Total
2005				
Nettoumsatz ¹	12 000	15 011	5 201	32 212
Operatives Ergebnis ²	4 518	1 916	471	6 905
Abschreibungen auf Sachanlagen, enthalten im operativen Ergebnis	508	264	49	821
Total Vermögenswerte	37 977	17 049	2 706	57 732
Zugang von Sachanlagen enthalten im Total Vermögenswerte	683	396	115	1 194
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	162	210	25	397
Personalaufwand	3 948	3 341	652	7 941

	Europa	Amerika	Afrika/Asien/ Australien	Total
2004				
Nettoumsatz ¹	10 289	13 285	4 673	28 247
Operatives Ergebnis ²	4 301	1 355	496	6 152
Abschreibungen auf Sachanlagen, enthalten im operativen Ergebnis	510	229	41	780
Total Vermögenswerte	37 897	12 166	2 425	52 488
Zugang von Sachanlagen enthalten im Total Vermögenswerte	787	340	142	1 269
Zugang von immateriellen Vermögenswerten	10	148	25	183
Personalaufwand	3 401	3 011	572	6 984

Folgende Länder hatten einen Anteil von mehr als 5% an mindestens einer der entsprechenden Konzerngrößen per Jahresende oder für die Berichtsperiode, welche am 31. Dezember 2005 bzw. 2004 endete:

Land	Nettoumsatz ¹				Investitionen in Sachanlagen				Investitionen in immaterielle Vermögenswerte				Total Vermögenswerte			
	2005	%	2004	%	2005	%	2004	%	2005	%	2004	%	2005	%	2004	%
Schweiz	366	1	330	1	305	26	226	18	260	65	1	1	25 586	44	30 465	58
USA	12 587	39	11 258	40	332	28	302	24	86	22	150	82	15 601	27	11 029	21
Japan	2 591	8	2 424	9	16	1	21	2	1		4	2	1 605	3	1 644	3
Deutschland	2 470	8	1 596	6	89	7	36	3	13	3	12	7	1 870	3	1 274	2
Frankreich	1 856	6	1 692	6	27	2	19	1			2	1	934	2	1 359	3
Grossbritannien	924	3	979	3	60	5	154	12			1	1	1 461	3	1 729	3
Österreich	275	1	245	1	49	4	106	8	3	1	4	2	1 324	2	1 596	3
Slowenien	100		112		73	6	130	10	1		1	1	1 292	2	1 400	3
Singapur	26		23		46	4	70	6					169		121	
Übrige	11 017	34	9 588	34	197	17	205	16	33	9	8	3	7 890	14	1 871	4
Total Konzern	32 212	100	28 247	100	1 194	100	1 269	100	397	100	183	100	57 732	100	52 488	100

¹ Nettoumsatz nach Bestimmungsort des Absatzes.

² Operatives Ergebnis, das von der rechtlichen Einheit in der Region ausgewiesen wurde.

Auf zwei Kunden entfallen im Jahr 2005 je etwa 9%, auf einen rund 7% des Konzernnettoumsatzes. Kein anderer Kunde macht 5% oder mehr des Konzernnettoumsatzes aus.

GLIEDERUNG DES NETTOUMSATZES DER DIVISION PHARMACEUTICALS NACH THERAPIEGEBIETEN THERAPIEGEBIET

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Herz-Kreislauf		
Strategische Produkte		
<i>Diovan</i>	3 676	3 093
<i>Lotrel</i>	1 075	920
<i>Lescol</i>	767	758
Übrige	128	120
Total strategische Produkte	5 646	4 891
Reife Produkte	665	815
Total Produkte Herz-Kreislauf	6 311	5 706
Onkologie		
<i>Gleevec/Glivec</i>	2 170	1 634
<i>Zometa</i>	1 224	1 078
<i>Sandostatin</i>	896	827
<i>Femara</i>	536	386
Übrige	270	290
Total Produkte Onkologie	5 096	4 215
Neurologie		
Strategische Produkte		
<i>Trileptal</i>	615	518
<i>Exelon</i>	467	422
<i>Tegretol</i>	393	396
Übrige	758	686
Total strategische Produkte	2 233	2 022
Reife Produkte	476	533
Total Produkte Neurologie	2 709	2 555

THERAPIEGEBIET

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Atemwegserkrankungen & Dermatologie		
Strategische Produkte		
<i>Lamisil</i>	1 133	1 162
<i>Elidel</i>	270	349
<i>Foradil</i>	332	321
Übrige	58	43
Total strategische Produkte	1 793	1 875
Reife Produkte	142	151
Total Produkte Atemwegserkrankungen & Dermatologie	1 935	2 026
Arthritis/Knochen-/Magen-Darm-/Hormon-/Infektionskrankheiten/andere		
Strategische Produkte		
<i>Zelnorm/Zelmac</i>	418	299
Übrige	333	269
Total strategische Produkte	751	568
Reife Produkte	1 596	1 560
Total Produkte Arthritis/Knochen-/Magen-Darm-/Hormon-/ Infektionskrankheiten/andere	2 347	2 128
Transplantation		
<i>Neoral/Sandimmun</i>	953	1 011
Übrige	139	81
Total Produkte Transplantation	1 092	1 092
Augenheilmittel		
<i>Visudyne</i>	484	448
Übrige	350	327
Total Augenheilmittel	834	775
Total strategische Produkte	17 445	15 438
Total Reife Produkte	2 879	3 059
Rechnungslegungsanpassung bezüglich US-Umsatzrabatten des Vorjahres	-62	
Total	20 262	18 497

5. FINANZERTRAG

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Zinsertrag	405	388
Dividendenrtrag	3	12
Nettokapitalgewinne	94	123
Wertminderungen auf Wertschriften	-49	-66
Ertrag aus Optionen und Termingeschäften	83	306
Aufwand für Optionen und Termingeschäfte	-144	-332
Übriger Finanzertrag	3	7
Übriger Finanzaufwand	-49	-47
Währungsergebnis, netto	115	95
Finanzertrag	461	486

6. STEUERN

GEWINN VOR STEUERN:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Schweiz	2 088	3 171
Ausland	5 177	3 274
Total Gewinn vor Steuern	7 265	6 445

AUFWAND FÜR LAUFENDE UND LATENTE ERTRAGSSTEUERN:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Schweiz	-338	-259
Ausland	-1 173	-756
Total laufende Ertragssteuern	-1 511	-1 015
Schweiz	43	-24
Ausland	344	-26
Total latenter Steuerertrag und -aufwand	387	-50
Total Ertragssteuern	-1 124	-1 065

Als latente Steueransprüche aktivierte oder nicht aktivierte Verlustvorträge, nach Verfalldaten gegliedert:

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2005 Mio. USD
Ein Jahr	5	1	6
Zwei Jahre	57	7	64
Drei Jahre	29	2	31
Vier Jahre	252	28	280
Fünf Jahre	180	7	187
Über fünf Jahre	737	383	1 120
Total	1 260	428	1 688

	Nicht aktiviert Mio. USD	Aktiviert Mio. USD	2004 Mio. USD
Ein Jahr	10		10
Zwei Jahre	12		12
Drei Jahre	63	4	67
Vier Jahre	20	13	33
Fünf Jahre	718	5	723
Über fünf Jahre	702	180	882
Total	1 525	202	1 727

Steuerliche Verluste werden aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass zukünftige, zu versteuernde Gewinne erzielt werden und die Verluste zur Senkung der Steuerbelastung genutzt werden können.

Im Jahr 2005 verfielen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von USD 7 Millionen (2004: USD 4 Millionen).

ANALYSE DES STEUERSATZES: Die folgenden Hauptelemente erklären die Differenz zwischen dem erwarteten Konzernsteuersatz (der gewichtete Durchschnittssteuersatz basierend auf dem Gewinn vor Steuern einer jeden Konzerngesellschaft) und dem effektiven Steuersatz:

	2005 %	2004 %
Erwarteter Steuersatz	16,2	17,4
Auswirkung steuerlich nicht abzugsfähiger Aufwendungen	1,6	2,0
Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen	-0,7	-0,5
Auswirkungen von Erträgen, die zu einem reduzierten Satz besteuert werden	-0,1	-0,5
Auswirkungen von Steuergutschriften	-1,1	-1,8
Auswirkungen von Abschreibungen latenter Steueransprüche		0,1
Vorjahres- und übrige Positionen	-0,4	-0,2
Effektiver Steuersatz	15,5	16,5

Die Verwendung von steuerlichen Verlustvorträgen verminderte den Steueraufwand um USD 48 Millionen im Berichtsjahr 2005 bzw. USD 30 Millionen im Jahr 2004.

7. GEWINN PRO AKTIE

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie (EPS) wird mittels Division des auf Aktionäre entfallenden Reingewinnes durch die gewichtete durchschnittliche Anzahl der während der Periode ausstehenden Aktien ermittelt. Dabei wird von den ausgegebenen Aktien die durchschnittliche Anzahl der von den Konzerngesellschaften gehaltenen Aktien abgezogen.

	2005	2004
Reingewinn (Mio. USD)	6 130	5 365
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 332 848 144	2 355 490 272
Unverwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	2,63	2,28

Für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie wird die gewichtete durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien angepasst, wobei angenommen wird, dass die Umwandlung aller potenziell verwässernden Optionen auf Novartisaktien erfolgt.

	2005	2004
Reingewinn (Mio. USD)	6 130	5 365
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 332 848 144	2 355 490 272
Anpassung für Verwässerungseffekt von Aktienoptionen	9 605 470	11 917 258
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie	2 342 453 614	2 367 407 530
Verwässerter Gewinn pro Aktie (USD)	2,62	2,27

16,7 Millionen Optionen (2004: 13,0 Millionen) wurden von der Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie ausgenommen, da sie keinen Verwässerungseffekt aufweisen.

8. ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Maschinen Mio. USD	Im Bau befindliche Anlagen und andere Sachanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
2005					
<i>Anschaffungskosten</i>					
1. Januar	403	6 029	9 051	1 363	16 846
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	34	265	321	45	665
Umgliederungen ¹	5	421	679	-1 105	
Zugänge	12	74	355	753	1 194
Abgänge	-1	-151	-396	-23	-571
Umrechnungsdifferenzen	-34	-571	-894	-121	-1 620
31. Dezember	419	6 067	9 116	912	16 514
<i>Abschreibungen kumuliert</i>					
1. Januar	-2	-2 860	-5 487		-8 349
Abschreibungsaufwand	-1	-170	-650		-821
Abschreibungen auf Abgängen		114	376		490
Wertminderungen		-8	-6		-14
Umrechnungsdifferenzen		303	556		859
31. Dezember	-3	-2 621	-5 211		-7 835
Nettobuchwert – 31. Dezember	416	3 446	3 905	912	8 679
Versicherungswert – 31. Dezember					16 506
Buchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasingverträgen					26
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					417

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung von im Bau befindlichen Anlagen.

8. ENTWICKLUNG DER SACHANLAGEN (FORTSETZUNG)

	Land Mio. USD	Gebäude Mio. USD	Maschinen Mio. USD	Im Bau befind- liche Anlagen und andere Sachanlagen Mio. USD	Total Mio. USD
2004					
<i>Anschaffungskosten</i>					
1. Januar	367	5 247	7 909	1 370	14 893
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	1	10	19		30
Umgliederungen ¹	4	404	583	-991	
Zugänge	13	94	250	912	1 269
Abgänge	-5	-102	-308	-58	-473
Umrechnungsdifferenzen	23	376	598	130	1 127
31. Dezember	403	6 029	9 051	1 363	16 846
<i>Abschreibungen kumuliert</i>					
1. Januar	-1	-2 544	-4 751		-7 296
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen			-1		-1
Abschreibungsaufwand		-186	-594		-780
Abschreibungen auf Abgängen		82	262		344
Wertminderungen		-4	-12		-16
Umrechnungsdifferenzen	-1	-208	-391		-600
31. Dezember	-2	-2 860	-5 487		-8 349
Nettobuchwert – 31. Dezember	401	3 169	3 564	1 363	8 497
Versicherungswert – 31. Dezember					19 490
Nettobuchwert der Sachanlagen unter Finanzierungsleasingverträgen					132
Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen					325

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung von im Bau befindlichen Anlagen.

9. ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungs- güter Mio. USD	Schlüssel- technologien Mio. USD	Handelsmarken, Produkte & Vermarktungsrechte und Kundenstämme Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Total Mio. USD
2005						
<i>Anschaffungskosten</i>						
1. Januar	2 739	323		4 655	639	8 356
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	5 531	619	305	2 123	41	8 619
Umgliederungen ¹	11	-251	210	67	-9	28
Zugänge	24	211		77	85	397
Abgänge	-3	-1		-64	-12	-80
Umrechnungsdifferenzen	-222	-26	-7	-403	-17	-675
31. Dezember	8 080	875	508	6 455	727	16 645
<i>Abschreibungen kumuliert</i>						
1. Januar	-840	-23		-1 515	-349	-2 727
Umgliederungen ¹	-13	23		-12	2	
Abschreibungsaufwand			-10	-382	-89	-481
Abschreibungen auf Abgängen	2			55	9	66
Wertminderungen	-5	-38		-358		-401
Umrechnungsdifferenzen	55	1		122	14	192
31. Dezember	-801	-37	-10	-2 090	-413	-3 351
Nettobuchwert – 31. Dezember	7 279	838	498	4 365	314	13 294
2004						
<i>Anschaffungskosten</i>						
1. Januar	2 097	64		4 116	576	6 853
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	535	139		262	90	1 026
Umgliederungen ¹	6			-12	6	
Zugänge		101		84	-2	183
Abgänge	-20			-52	-41	-113
Umrechnungsdifferenzen	121	19		257	10	407
31. Dezember	2 739	323		4 655	639	8 356
<i>Abschreibungen kumuliert</i>						
1. Januar	-620	-13		-1 190	-322	-2 145
Umgliederungen ¹				1	-1	
Abschreibungsaufwand	-108	-7		-287	-54	-456
Abschreibungen auf Abgängen	7			51	37	95
Wertminderungen	-75			-12		-87
Umrechnungsdifferenzen	-44	-3		-78	-9	-134
31. Dezember	-840	-23		-1 515	-349	-2 727
Nettobuchwert – 31. Dezember	1 899	300		3 140	290	5 629

¹ Umgliederungen zwischen verschiedenen Anlagekategorien nach Fertigstellung der Eröffnungsbilanz einer akquirierten Gesellschaft und Produkteinführungen. Auf Grund einer Änderung der vorläufigen Zuweisung eines Nettokaufpreises in Höhe von USD 28 Millionen erhöhten sich 2005 die immateriellen Vermögenswerte und latenten Steuerschulden um diesen Betrag.

9. ENTWICKLUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE (FORTSETZUNG)

DIVISIONALE AUFTEILUNG DER IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE

Die Aufteilung des Nettobuchwertes der immateriellen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2005 auf die Division ist in nachfolgender Tabelle zusammengefasst:

	Goodwill Mio. USD	Erworbene Forschungs- & Entwicklungsgüter Mio. USD	Schlüssel- technologien Mio. USD	Handelsmarken, Produkt- & Vermarktungsrechte und Kundenstämme Mio. USD	Übrige immaterielle Vermögenswerte Mio. USD	Total Mio. USD
Pharmaceuticals	282	142		1 230	16	1 670
Sandoz	5 992	635	498	2 193	13	9 331
Consumer Health	1 005	61		942	274	2 282
Corporate					11	11
Total	7 279	838	498	4 365	314	13 294
Risikobetrag, wenn die diskontierten Geldflüsse um 5% fallen		2		30		32
Risikobetrag, wenn die diskontierten Geldflüsse um 10% fallen	29	3		91		123

Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte mit unbegrenzter Nutzungsdauer werden einmal jährlich oder öfter, wenn bestimmte Faktoren oder die allgemeinen Umstände vermuten lassen, dass der Buchwert nicht mehr realisierbar ist, auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft. Wenn die erstmalige Bilanzierung für in der Berichtsperiode erworbene immaterielle Vermögenswerte nur vorläufig bestimmt wurde, erfolgt kein Wertminderungstest. Sie werden daher auch nicht in die Berechnung der Nettobuchwerte, die dem Risiko einer Änderung im Betrag der diskontierten Geldflüsse ausgesetzt sind, einbezogen. Novartis hat eine einheitliche Methode zur Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwill und anderer immaterieller Vermögenswerte, bei denen Anzeichen für eine mögliche Wertminderung bestehen, implementiert. Wenn keine Prognosen über die Geldflüsse in der gesamten Nutzungsdauer eines immateriellen Vermögenswertes verfügbar sind, werden die auf einer Bandbreite der Prognosen der Geschäftsführung basierenden Planungen für die nächsten fünf Jahre zugrunde gelegt und die Geldflüsse jenseits dieses Zeitraums unter Anwendung einer konservativen Umsatzwachstumsrate ermittelt. Dabei kommen in der Regel drei Wahrscheinlichkeitsgewichtete Szenarien zur Anwendung. Die Diskontierungssätze sind auf Basis der gewichteten Kapitalkosten des Konzerns unter Berücksichtigung landes- und währungsspezifischer Risiken im Zusammenhang mit den Geldflüssen ermittelt worden. Da in den Geldflüssen der Steuer Aufwand berücksichtigt ist, wird der Diskontierungssatz nach Steuern angewendet.

Die Anwendung eines Diskontierungssatzes nach Steuern führt zu einem ähnlichen Ergebnis wie die Anwendung eines Diskontierungssatzes vor Steuern auf Geldflüsse vor Steuern.

Der erzielbare Ertrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit und der entsprechende Goodwill basieren normalerweise auf dem anhand diskontierter Geldflüsse ermittelten Nutzungswert, dessen Berechnung die folgenden Annahmen zugrunde liegen:

	Pharmaceuticals %	Sandoz %	Consumer Health %
Umsatzwachstum nach dem Planungszeitraum	¹	-3 bis 4	-3 bis 3
Diskontierungssatz	¹	7 bis 13	6 bis 11

¹ Der Goodwill bezieht sich auf eine kotierte Gesellschaft, deshalb wurde beim Wertminderungstest der Börsenwert abzüglich der Verkaufskosten eingesetzt.

Darüber hinaus können Wertberichtigungen auf erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter auch durch Ereignisse – beispielsweise Resultate aus Forschungs- und Entwicklungsprojekten, Erlangung der Marktzulassung und der Markteinführung von Konkurrenzprodukten – bedingt sein.

Im Jahr 2005 wurden Wertberichtigungen in Höhe von USD 401 Millionen erfasst, die sich im Wesentlichen auf die Wertminderung in Höhe von USD 332 Millionen der Vermarktungsrechte von NKS 104 in der Division Pharmaceuticals sowie eine Wertminderung von USD 37 Millionen im Zusammenhang mit IPR&D bei der Division Sandoz bezieht.

Im Jahr 2004 wurden Wertberichtigungen in Höhe von USD 87 Millionen vorgenommen, die hauptsächlich auf die wirtschaftlich bedingte Überbewertung der Geschäftsaktivitäten der Division Sandoz in Deutschland zurückzuführen waren.

10. ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN

Novartis hält die folgenden wesentlichen Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, die nach der Kapitalzurechnungsmethode (Equity-Methode) bilanziert werden:

	Buchwert der Beteiligung		Einfluss auf den Reingewinn	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Roche Holding AG, Schweiz	5 542	6 234	166	27
Chiron Corporation, USA	1 469	1 143	19	32
Übrige	75	73	8	9
Total	7 086	7 450	193	68

Sofern die assoziierten Gesellschaften des Konzerns nicht IFRS anwenden, werden die lokalen Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden an IFRS angepasst.

Da zur Anwendung der Equity-Methode für die Roche Holding AG («Roche») und die Chiron Corporation («Chiron») verschiedene Schätzungen nötig waren, könnten Anpassungen in den folgenden Jahren in dem Masse erforderlich werden, wie neue Informationen öffentlich zugänglich werden.

Die folgende Tabelle zeigt zusammengefasste Finanzinformationen der beiden wesentlichen assoziierten Unternehmen per 31. Dezember 2004, da für das Geschäftsjahr 2005 noch keine Daten verfügbar sind:

	Aktiven in Mrd.	Fremdkapital in Mrd.	Umsatz in Mrd.	Reingewinn in Mrd.
Roche (CHF)	58,4	25,0	31,1	7,0
Chiron (USD)	4,3	1,7	1,7	0,1

ROCHE HOLDING AG: Die Beteiligung des Konzerns an Roche betrug am 31. Dezember 2004 und 2005 33,3% der stimmberechtigten Aktien, was 6,3% der gesamten ausstehenden stimmberechtigten Aktien und nicht stimmberechtigten Genussscheine entspricht. Um die Kapitalzurechnungsmethode anwenden zu können, wurden unabhängige Berater mit der Ermittlung des Marktwertes der identifizierbaren Vermögenswerte und Verbindlichkeiten von Roche und somit des Goodwill zum Zeitpunkt der Akquisition beauftragt. Die Aufteilung der Anschaffungskosten erfolgte auf der Basis öffentlich zugänglicher Informationen zum Zeitpunkt des Aktienkaufs.

Die Aufteilung der Werte in der Bilanz stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am berichteten Nettovermögen von Roche	1 548
Anteil von Novartis am Nettobuchwert der neubewerteten immateriellen Vermögenswerte	2 194
Nettobuchwert des Novartis Goodwill	2 156
Nettobuchwert des Kaufpreises	5 898
Kumulierte Bewegung auf Grund der Kapitalzurechnungsmethode und Umrechnungsdifferenzen	-356
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2005	5 542

Die identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte bestehen vor allem aus der Aktivierung der vermarkteten Produkte. Sie werden über die geschätzte durchschnittliche Lebensdauer von 20 Jahren linear abgeschrieben.

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf die Zahlen von Roche für 2005 und 2004 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Abschreibung der Neubewertungsdifferenzen auf:		
– Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten, nach Abzug der Steuern in Höhe von USD 35 Millionen (2004: USD 35 Millionen)	-115	-131
– Goodwill		-136
Anpassungen aus dem Vorjahr	2	30
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Roche	279	264
Einfluss auf den Reingewinn	166	27

Der Marktwert des Novartis Anteils an Roche betrug am 31. Dezember 2005 USD 8,9 Milliarden (Reuters-Symbol: RO.S).

CHIRON CORPORATION: Der Anteil von Novartis an Chiron betrug 44,1% und 42,5% am Ende der Geschäftsjahre 2005 und 2004. Der Erfassung der Ergebnisse aus der strategischen Beteiligung an Chiron liegt der durchschnittliche Anteilsbesitz des Konzerns an Chiron während des Jahres zugrunde.

Die Aufteilung der Werte in der Bilanz stellt sich wie folgt dar:

	Mio. USD
Anteil von Novartis am berichteten Nettovermögen von Chiron	1 093
Anteil von Novartis am Nettobuchwert der neubewerteten immateriellen Vermögenswerte	77
Nettobuchwert des Novartis Goodwill	176
Nettobuchwert des Kaufpreises	1 346
Kumulierte Bewegung auf Grund der Kapitalzurechnungsmethode	123
Buchwert der Beteiligung per 31. Dezember 2005	1 469

Die Anwendung der Novartis Rechnungslegungsgrundsätze auf die Zahlen von Chiron für 2005 und 2004 wirkt sich wie folgt auf die Erfolgsrechnung aus:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Anpassungen aus dem Vorjahr	-6	4
Anteil von Novartis am geschätzten konsolidierten Reingewinn von Chiron	25	46
Amortisation von Novartis Goodwill		-18
Einfluss auf den Reingewinn	19	32

Der Marktwert des Anteils von Novartis an Chiron betrug am 31. Dezember 2005 USD 3,8 Milliarden (NASDAQ-Symbol: CHIR).

11. LATENTE STEUERN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Latente Steueransprüche auf		
– Rückstellungen für Pensionsverpflichtungen	1 356	1 004
– Verlustvorträgen	54	47
– Vorräten	956	791
– Immateriellen Vermögenswerten	232	43
– Übrige Abgrenzungen und Rückstellungen	832	679
Abzüglich Wertberichtigungen	-29	-29
Latente Steueransprüche abzüglich Wertberichtigung	3 401	2 535
Latente Steuerschulden auf		
– Sachanlagen	694	670
– Vorausbezahlten Pensionsbeiträgen	794	559
– Immateriellen Vermögenswerten	908	189
– Übrige Abgrenzungen und Rückstellungen	883	687
– Vorräten	193	235
Total latente Steuerschulden	3 472	2 340
Latente Steuerschulden, netto	71	-195

Entwicklung der Wertberichtigungen im Zusammenhang mit den latenten Steuern:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
1. Januar	-29	-17
Zuführungen	-10	-39
Verwertungen	10	27
31. Dezember	-29	-29

Die Wertberichtigungen können aufgelöst werden, wenn die Realisierung der latenten Steueransprüche wahrscheinlich wird. Dies würde zu einer Verminderung des effektiven Steuersatzes des Konzerns führen.

Per 31. Dezember 2005 haben die Tochtergesellschaften nicht ausgeschüttete Gewinne in Höhe von USD 30 Milliarden (2004: USD 26 Milliarden) für Reinvestitionen einbehalten. Es wurden keine Rückstellungen für latente Steuern gebildet, welche bei der Ausschüttung dieser Gewinne fällig würden. Wenn die Gewinne ausgeschüttet würden, könnte auf Grund der gültigen Steuerregelung eine Ertragssteuer fällig werden.

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Temporäre Differenzen, für die keine latenten Steuern gebildet wurden, da sie permanent sind		
– Abschreibung von Investitionen in Tochtergesellschaften	1 803	-934
– Goodwill aus Akquisitionen	3 383	1 121

12. FINANZANLAGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Übrige Investitionen und langfristige Darlehen	1 910	1 756
Vorausbezahlte Pensionsbeiträge	1 919	2 701
Total	3 829	4 457

Übrige Investitionen werden zum Marktwert bewertet.

Im Jahr 2005 wurden nicht realisierte Verluste von USD 43 Millionen (2004: USD 35 Millionen) auf den zur Veräußerung gehaltenen Finanzanlagen und USD 5 Millionen (2004: USD 14 Millionen) auf anderen Investitionen als unwiderruflich betrachtet und der Erfolgsrechnung belastet.

13. VORRÄTE

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Rohmaterial, Verbrauchsmaterial	665	546
Fertigprodukte	3 060	3 012
Total	3 725	3 558

Die folgende Tabelle enthält eine Zusammenfassung der Wertberichtigungen auf Vorräten. Auflösungen von Wertberichtigungen resultieren hauptsächlich aus der Neubewertung von Produkten, die vor der Marktzulassung hergestellt wurden, für welche die Zulassung anschliessend jedoch erteilt wurde:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
1. Januar	-260	-238
Erfolgswirksame Abschreibungen des Vorratsvermögens	-544	-266
Inanspruchnahme von Rückstellungen	329	134
Auflösung von Rückstellungen	150	139
Umrechnungsdifferenzen	30	-29
31. Dezember	-295	-260

14. FORDERUNGEN AUS LIEFERUNGEN UND LEISTUNGEN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Total	5 546	5 102
Wertberichtigungen	-203	-251
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	5 343	4 851

Entwicklung der Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
1. Januar	-251	-227
Erfolgswirksame Wertberichtigungen	-184	-186
Inanspruchnahme und Auflösungen von Rückstellungen	211	176
Umrechnungsdifferenzen	21	-14
31. Dezember	-203	-251

15. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

MARKTRISIKO

Der Konzern ist Marktrisiken ausgesetzt, welche vorwiegend die Wechselkurse, Zinssätze und Marktwerte der investierten liquiden Mittel betreffen. Die Geschäftsleitung überwacht diese Risiken laufend. Um die mit diesen Schwankungen verbundenen Risiken zu bewirtschaften, setzt der Konzern eine Reihe von derivativen Finanzinstrumenten ein. Das Ziel des Konzerns ist es, wo es angebracht erscheint, Fluktuationen in den Ergebnissen und Geldflüssen, welche mit Zinssatzänderungen, Wechselkursänderungen und Wertveränderungen der Geldanlagen verbunden sind, sowie die Wechselkursrisiken auf gewissen Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften zu reduzieren. In Übereinstimmung mit der Konzernpolitik werden derivative Finanzinstrumente ein-

gesetzt, um Risiken zu bewirtschaften und um die Erträge der flüssigen Mittel zu verbessern. Der Konzern geht keine Finanztransaktionen ein, welche zum Zeitpunkt des Abschlusses der Transaktion ein unabschätzbare Risiko enthalten; d. h. es werden keine Leerverkäufe getätigt. Der Konzern verkauft nur bestehende Aktiven und sichert nur bestehende und auf Grund der Vergangenheit zu erwartende zukünftige Geschäftsvorfälle ab. Bei der Bewirtschaftung der flüssigen Mittel werden Optionen auf Vermögenswerte verkauft, welche der Konzern besitzt, oder auf Positionen, die er erwerben will und für die er die Mittel zum Erwerb besitzt. Der Konzern erwartet deshalb, dass in der Regel Wertvermindierungen dieser Instrumente durch entsprechende Wertzunahmen der abgesicherten Vermögenswerte abgefangen werden.

15. WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE (FORTSETZUNG)

A) WECHSELKURSE: Die Berichterstattung des Konzerns erfolgt in US-Dollar. Der Konzern ist deshalb den Kursbewegungen hauptsächlich gegenüber den Währungen im europäischen, japanischen, übrigen asiatischen und lateinamerikanischen Raum ausgesetzt. Um den Wert der Vermögensbestandteile, Verpflichtungen und künftigen Transaktionen zu wahren, schliesst der Konzern verschiedene Kontrakte, deren Wert sich als Folge der Kursschwankungen verändern kann, ab. Der Konzern setzt Fremdwährungsterminkontrakte und Fremdwährungsoptionen ein, um gewisse in Fremdwährung erwartete Einkünfte sowie die Wechselkursrisiken auf gewissen Nettoinvestitionen in ausländische Tochtergesellschaften abzusichern.

B) ROHSTOFFE: Der Konzern ist bei voraussichtlichen Käufen von gewissen Rohstoffen, welche als Rohmaterial im Konzerngeschäft eingesetzt werden, nur einem begrenzten Preisrisiko ausgesetzt. Solche Preisänderungen können zu einer Änderung der Bruttomarge des betreffenden Geschäftsbereichs führen, die aber normalerweise nicht mehr als 10% dieser Marge ausmacht, womit mögliche Auswirkungen innerhalb der Risikotoleranzgrenze des Konzerns liegen. Deshalb tätigt der Konzern keine Rohstoff-, Future-, Warentermin- und Warenaptionsgeschäfte, um die Preisfluktuationsrisiken auf geplanten Käufen zu bewirtschaften.

C) ZINSSÄTZE: Der Konzern bewirtschaftet das Zinsänderungsrisiko durch die Veränderung des Verhältnisses von fest verzinslichen zu variabel verzinslichen Verbindlichkeiten. Um diesen Mix zu bewirtschaften, kann der Konzern Zinssatz-Swaps eingehen, wo periodisch auftretende Zahlungen basierend auf festen und varia-

blen Zinssätzen ausgetauscht werden. Die Verwendung oben genannter Finanzinstrumente hatte keinen materiellen Einfluss auf die Finanzlage des Konzerns am 31. Dezember 2005 und 2004 oder auf das operative Ergebnis des Konzerns für die Berichtsperioden 2005 und 2004.

GEGENPARTEIRISIKEN

Die Gegenparteirisiken umfassen das Bonitätsrisiko bei markt gängigen Wertschriften, das Ausfallrisiko bei derivativen Finanzinstrumenten und Geldmarktkontrakten und das Kreditrisiko auf Kontokorrentbeständen und Festgeldern. Das Bonitätsrisiko wird minimiert, indem nur Wertschriften, welche mindestens ein AA-Rating aufweisen, gekauft werden. Ausfallrisiko und Kreditrisiko werden vermindert, indem als Gegenpartei nur Banken und Finanzinstitute gewählt werden, die beim Abschluss einer Transaktion mindestens ein AA-Rating aufweisen. Diese Risiken werden streng überwacht und innerhalb vorgegebener Parameter gehalten.

Auf Grund der hohen Bonität dieser Gegenparteien erwartet der Konzern keine Verluste wegen Nichterfüllung der Verträge. Es sind keine nennenswerten Klumpenrisiken in Bezug auf Branchen oder Länder vorhanden.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

Die nachfolgenden Tabellen zeigen Kontraktwert und Marktwert der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2005 und 2004, aufgeteilt nach Kategorien. Kontraktwerte stellen nicht das Marktrisiko dar, sondern geben Auskunft über das ausstehende Transaktionsvolumen per Bilanzstichtag. Der Marktwert (fair value) per 31. Dezember 2005 und 2004 wird auf Grund der Marktwerte oder durch Berechnung anhand von Standard-Preisbestimmungsmodellen bestimmt.

DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	Kontraktwert		Positiver Marktwert		Negativer Marktwert	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Währungsinstrumente						
Devisenterminkontrakte	9 536	5 771	149	65	-223	-281
Währungsoptionen (OTC)	44	3 987	1	6		-3
Cross Currency Swaps	1 092	1 226	231	296	-18	
Total Währungsinstrumente	10 672	10 984	381	367	-241	-284
Zinsinstrumente						
Zinssatz-Swaps	2 479	3 820	3	11	-3	-7
Forward Rate Agreements	1 386	9 219		6	-1	-6
Zinssatz-Optionen		100				
Total Zinsinstrumente	3 865	13 139	3	17	-4	-13
Optionen auf Wertschriften	9	268		15		
Summe der in den Wertschriften und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten enthaltenen derivativen Finanzinstrumente	14 546	24 391	384	399	-245	-297

Die Kontraktwerte der derivativen Finanzinstrumente per 31. Dezember 2005 sind in der folgenden Aufstellung nach Währungen aufgeteilt.

	CHF Mio. USD	EUR Mio. USD	USD Mio. USD	JPY Mio. USD	Übrige Währungen Mio. USD	Total 2005 Mio. USD	Total 2004 Mio. USD
Währungsinstrumente							
Devisenterminkontrakte	1 818	2 211	4 194	956	357	9 536	5 771
Währungsoptionen (OTC)			1	43		44	3 987
Cross Currency Swaps		1 068	24			1 092	1 226
Total Währungsinstrumente	1 818	3 279	4 219	999	357	10 672	10 984
Zinsinstrumente							
Zinssatz-Swaps	381	1 898	200			2 479	3 820
Forward Rate Agreements		1 186	200			1 386	9 219
Zinssatz-Optionen							100
Total Zinsinstrumente	381	3 084	400			3 865	13 139
Optionen auf Wertschriften			9			9	268
Total derivative Finanzinstrumente	2 199	6 363	4 628	999	357	14 546	24 391

FINANZINSTRUMENTE, WELCHE DIE BESTIMMUNGEN FÜR DIE BILANZIERUNG ALS SICHERUNGSGESCHÄFT ERFÜLLEN

	Kontraktwert 2005 Mio. USD	Marktwert 2005 Mio. USD
<i>Absicherung antizipierter Transaktionen</i>		
Devisenterminkontrakte	2 003	-38
Summe der derivativen Finanzinstrumente, die als Teil einer Sicherungsbeziehung in den übrigen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten bilanziert werden	2 003	-38

Alle für die Absicherung der Geldflüsse verwendeten Sicherungsgeschäfte laufen innerhalb von zwölf Monaten aus und wurden für die Absicherung von Transaktionen, welche im Jahr 2006 erwartet werden, abgeschlossen. Am 31. Dezember 2004 hatte der Konzern keine derivativen Finanzinstrumente, welche die Bestimmungen für die Bilanzierung als Sicherungsgeschäft erfüllen.

WERTSCHRIFTEN, FESTGELDER UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Zur Veräußerung verfügbare Wertschriften		
Aktien	521	448
Anleihen	3 102	6 188
Total der zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften	3 623	6 636
Festgelder mit einer originären Laufzeit von über 90 Tagen	505	639
Derivative Finanzinstrumente	384	399
Marchzinsen aus derivativen Finanzinstrumenten	19	26
Marchzinsen aus Anleihen	81	109
Total der Wertschriften, Festgelder und derivativen Finanzinstrumente	4 612	7 809

Im Jahr 2005 wurden nicht realisierte Verluste in Höhe von USD 49 Millionen auf den zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften als unwiderruflich betrachtet und der Erfolgsrechnung belastet (2004: USD 66 Millionen).

16. ÜBRIGES UMLAUFVERMÖGEN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Rückforderbare Quellensteuern	35	76
Gerber Life Forderungen aus Versicherungstätigkeit	167	155
Vorausbezahlte Leistungen – Dritte	202	268
– assoziierte Gesellschaften	20	3
Übrige Forderungen – Dritte	1 005	1 089
– assoziierte Gesellschaften	13	28
Total übriges Umlaufvermögen	1 442	1 619

17. ENTWICKLUNG DES AKTIENKAPITALS UND DER ANZAHL AKTIEN

	Anzahl Aktien ¹				
	31. Dez. 2003	Veränderung im Jahresverlauf	31. Dez. 2004	Veränderung im Jahresverlauf	31. Dez. 2005
Total Novartis Aktien	2 801 470 000	-24 260 000	2 777 210 000	-38 039 000	2 739 171 000
Eigene Aktien					
Aktien reserviert für Mitarbeiterbeteiligungsprogramme	41 569 718		41 569 718	-1 278 098	40 291 620
Nicht reservierte eigene Aktien	385 431 957	12 713 198	398 145 155	-35 182 275	362 962 880
Total eigene Aktien	427 001 675	12 713 198	439 714 873	-36 460 373	403 254 500
Total ausstehende Aktien	2 374 468 325	-36 973 198	2 337 495 127	-1 578 627	2 335 916 500
	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD	Mio. USD
Aktienkapital	1 017	-9	1 008	-14	994
Eigene Aktien	-155	-4	-159	13	-146
Ausstehendes Aktienkapital	862	-13	849	-1	848

¹ Alle Aktien sind gezeichnet und voll liberiert. Alle Aktien sind stimmberechtigt und mit Ausnahme von 258 143 543 eigenen Aktien dividendenberechtigt.

Es stehen 14,6 Millionen geschriebene Kaufoptionen auf Novartis Aktien, die ursprünglich als Teil der aktienbasierten Vergütung an Mitarbeitende begeben wurden, aus. Der Market-Maker hat diese Optionen erworben, aber noch nicht ausgeübt. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis dieser Optionen beträgt USD 42,60, die vertragliche Restlaufzeit beläuft sich auf bis zu acht Jahre.

18. LANGFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Obligationen-Anleihen	2 294	3 185
Verbindlichkeiten gegenüber Banken und anderen Finanzinstitutionen ¹	128	114
Finanzierungsleasing-Verbindlichkeiten	19	117
Total (inklusive des kurzfristigen Teils an langfristigen Verbindlichkeiten)	2 441	3 416
Abzüglich des kurzfristigen Teils an langfristigen Verbindlichkeiten	-1 122	-680
Total langfristige Finanzverbindlichkeiten	1 319	2 736

Obligationen-Anleihen		
USD	6,625% Euro Medium Term Note 1995/2005 der Novartis Corporation, Florham Park, New Jersey, USA	300
USD	6,625% Euro Medium Term Note 1995/2005 der Novartis Corporation, Florham Park, New Jersey, USA	250
USD	9,0% Anleihe 2006 der Gerber Products Company, Fremont, Michigan, USA	34
EUR	4,0% EUR 900 Millionen Anleihe 2001/2006 der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda ²	1 068
EUR	3,75% EUR 1 Milliarde Anleihe 2002/2007 der Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton, Bermuda	1 192
Total Obligationen-Anleihen	2 294	3 185

¹ Durchschnittlicher Zinssatz 3,9% (2004: 3,4%).

² 2002 in Schweizer Franken umgewandelt.

		2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Fälligkeitsstruktur	2005		680
	2006	1 122	1 288
	2007	1 224	1 388
	2008	23	20
	2009	19	16
	2010	14	24
	Danach	39	
Total	2 441	3 416	

Währungsstruktur		2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
USD		9	707
EUR		1 318	1 474
CHF		1 069	1 228
Übrige		45	7
Total	2 441	3 416	

Vergleich mit dem Marktwert		2005 Bilanzwert Mio. USD	2005 Marktwert Mio. USD	2004 Bilanzwert Mio. USD	2004 Marktwert Mio. USD
Obligationen-Anleihen		2 294	2 321	3 185	3 272
Übrige		147	147	231	231
Total	2 441	2 468	3 416	3 416	3 503

Gesicherte langfristige Finanzverbindlichkeiten und beliehene Vermögenswerte		2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Total gesicherte Finanzverbindlichkeiten		19	20
Total Nettobuchwert der beliehenen Sachanlagen		91	88

Der Anteil der festverzinslichen Verbindlichkeiten an den gesamten Finanzverbindlichkeiten betrug am 31. Dezember 2005 und 2004 28% bzw. 47%.

Die Finanzverbindlichkeiten, inklusive kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten, enthalten nur allgemeine Nichterfüllungsklauseln. Der Konzern hält diese Bedingungen ein.

Der durchschnittliche Zinssatz auf die gesamten Finanzverbindlichkeiten beträgt 4,2% (2004: 4,2%).

19. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen für:		
– leistungsorientierte Pensionspläne	1 480	1 520
– übrige Vorsorgepläne und abgegrenzte Leistungen	284	324
– Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	1 033	862
Potenzielle Verbindlichkeiten aus Versicherungsaktivitäten	559	487
Umweltschutzrückstellungen	189	202
Rückstellung für Produkthaftung und andere Rechtsfälle	621	696
Übrige	283	157
Total	4 449	4 248

19.1) UMWELTSCHUTZ:

Novartis hat Rückstellungen für Umweltsanierungskosten im Einklang mit den Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden in Erläuterung 1 gebucht. Die am 31. Dezember 2005 ausgewiesene Rückstellung enthält USD 105 Millionen (2004: USD 111 Millionen) für Sanierungen von Grundstücken Dritter und USD 97 Millionen (2004: USD 107 Millionen) für die Sanierung eigener Grundstücke. In den USA ist Novartis in Bezug auf verschiedene Areale als potenziell verantwortliche Partei (potentially responsible party, «PRP») im Sinne der US-Bundesgesetzgebung («Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act» von 1980) bezeichnet worden. Novartis überwacht die Altlastenbeseitigung in den Arealen, bei denen Novartis eine PRP ist, oder beteiligt sich aktiv daran. Angesichts der Solidarhaftungsregeln berücksichtigt die geschätzte Rückstellung bei jedem Areal die Anzahl anderer PRPs sowie deren Finanzkraft.

Die erforderlichen zukünftigen, im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen zu treffenden Sanierungsmassnahmen zur Behebung von Umweltschäden in Folge vergangener Entsorgung und Freisetzung von chemischen Stoffen von Novartis und Dritten, bzw. deren Kosten, sind schwer abzuschätzen. Die wesentlichen Bestandteile der Umweltschutzrückstellungen beruhen auf Kosten für die vollständige Dekontaminierung und Wiederherstellung belasteter Areale sowie für die Behandlung und Begrenzung von Umweltbelastungen weniger stark betroffener Areale. Die künftigen Umweltsanierungsausgaben von Novartis werden durch eine Reihe von Ungewissheiten beeinflusst, unter anderem der Methode und dem Ausmass der Sanierung, dem Novartis zugeschriebenen Anteil am Sanierungsmaterial im Verhältnis zu anderen Parteien sowie der Finanzkraft anderer potenziell verantwortlicher Parteien.

Im Zusammenhang mit der 1997 erfolgten Ausgliederung von CIBA Specialty Chemicals AG («CSC») aus der Novartis AG hat sich eine Tochtergesellschaft von Novartis bereit erklärt, CSC 50% der Kosten zu erstatten, welche: (i) im Rahmen von Verpflichtungen für Sanierungsmassnahmen, die in den USA in Folge der Tätigkeit des Geschäftsbereichs Spezialitätenchemie der US-Tochtergesellschaft der ehemaligen Ciba-Geigy AG entstehen, und (ii) den

zwischen dieser Tochtergesellschaft und CSC vereinbarten Betrag überschreiten. Die Verpflichtung zur Kostenerstattung unterliegt keiner zeitlichen oder betragsmässigen Begrenzung. Sie könnte jedoch im Rahmen gewisser Verbindlichkeiten in den USA beim Auftreten bestimmter Ereignisse, einschliesslich der Fusion von CSC oder des Verkaufs ihrer Anlagen, enden.

Im Zusammenhang mit der Akquisition von Hexal schloss eine Tochtergesellschaft der Division Sandoz eine Leasingvereinbarung für ein Produktionswerk in Radebeul (Deutschland) ab, das einer Konzerngesellschaft von Hexal gehört, die nicht Bestandteil der Akquisitionsvereinbarung war. Weil das Werksgelände während langer Zeit für die chemische Produktion genutzt wurde, untersucht Novartis mit Unterstützung der sächsischen Landesregierung, ob das Areal eine mögliche Umweltbelastung darstellt. Novartis ist der Auffassung, dass der Konzern – wenn überhaupt – nur einem geringen Risiko auf Grund einer potenziellen Umwelt- oder Gesundheitsbelastung, die von diesem Werk ausgehen können, ausgesetzt ist. Falls ein Haftungsanspruch gegenüber Novartis gestellt würde, ist der Konzern gemäss den Vereinbarungen zur Akquisition von Hexal durch den Verkäufer sowie separater Zusagen der Landesregierung Sachsens von jeglicher Haftung freigestellt.

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen auf Grund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, ist nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Mögliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis können aber wegen der Ungewissheit bezüglich Höhe und Zeitpunkt der Zahlungen nicht vorhergesagt werden. Die Geschäftsleitung vertritt die Auffassung, dass zusätzliche Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch wesentliche Auswirkungen auf das operative Ergebnis einer bestimmten Periode haben könnten.

In folgender Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Umweltschutzmassnahmen in den Jahren 2005 und 2004 dargestellt:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
1. Januar	218	179
Auszahlungen	-19	-9
Auflösungen	-1	-4
Zuführungen	26	41
Umrechnungsdifferenzen, netto	-22	11
31. Dezember	202	218
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-13	-16
Langfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	189	202

19.2) PRODUKTHAFTUNG UND RECHTSFÄLLE:

RECHTSFÄLLE: Eine Reihe von Tochtergesellschaften ist im Rahmen ihrer normalen Geschäftstätigkeit in gerichtliche Verfahren involviert. In Folge dieser Verfahren könnten Ansprüche gegen sie geltend gemacht werden, die nicht oder nur teilweise durch Versicherungen gedeckt sind. Es werden Rückstellungen in Höhe des Gesamtbetrags potenzieller Ansprüche gebildet, sofern diese sich mit ausreichender Zuverlässigkeit schätzen lässt. Rückvergütungen von Versicherungen werden nur berücksichtigt, wenn der Erhalt der Summen praktisch sicher ist. Nach Auffassung von Novartis wird der Ausgang der Rechtsverfahren keinen wesentlichen Einfluss auf die finanzielle Position des Unternehmens haben, könnte jedoch das operative Ergebnis einer bestimmten Periode massgeblich beeinflussen.

RECHTSSTREIT BEZÜGLICH GROSSHANDELSVERKAUFSPREISEN (AVERAGE WHOLESALE PRICE LITIGATION): Gegen verschiedene pharmazeutische Unternehmen in den USA, darunter auch Tochtergesellschaften von Novartis, werden Ansprüche im Zusammenhang mit betrügerisch überhöhten durchschnittlichen Grosshandelsverkaufspreisen und so genannten «besten Preisen» erhoben. Auf Basis dieser Preise werden von der US-Regierung die Kosten-erstattungen der staatlichen Gesundheitsversorger Medicare und Medicaid kalkuliert. Novartis Tochtergesellschaften werden in etlichen dieser Fälle genannt. Gegen einige der Beklagten in diesen Verfahren sind Untersuchungen im Gange. Novartis Tochtergesellschaften beteiligen sich freiwillig an einer Untersuchung des US-Kongresses, die sich mit durchschnittlichen Grosshandelsverkaufspreisen und Arzneimittelpreisfestsetzung beschäftigt.

RECHTSFÄLLE BEZÜGLICH DES IMPORTS AUS KANADA: Die Novartis AG, zusammen mit diversen anderen Pharmaunternehmen, wurde beschuldigt, durch geheime Absprachen die Arzneimittelpreise in den USA künstlich hoch zu halten, indem sie Importe von kanadischen Medikamenten für US-Verbraucher blockieren. Am 26. August 2005 bestätigte der Federal District Court die Empfehlung des Bundesrichters zur Klageabweisung. Gegen diese Entscheidung ist Berufung eingelegt worden. Eine Novartis Tochtergesellschaft ist zudem Partei in einem einzelstaatlichen Verfahren, das sich ebenfalls mit Vorwürfen über Preisabsprachen befasst. In diesem Fall hat das Gericht dem Begehren des Beklagten zum Teil stattgegeben. Teilweise wurde dem Begehren nicht stattgegeben. Infolgedessen wurden Untersuchungen eingeleitet.

CHIRON/FLUVIRIN: Novartis hält rund 44% des Aktienkapitals der Chiron Corporation. Chiron und seine Verwaltungsrats- und Kadermitglieder sind zurzeit Gegenstand einer Reihe von Rechtsstreitigkeiten und staatlichen Untersuchungen. Ihnen werden im Zusammenhang mit der Nichtlieferung des Grippeimpfstoffes Fluvirin® für die Grippesaison 2004/2005 in den USA Verstöße gegen die Börsenrichtlinien und Treuhandpflichten vorgeworfen. Im Rahmen eines Verfahrens, in dem mehrere Klagen zusammengefasst wurden und das sich mit dem Verstoss gegen Treuhandpflichten befasst, wurde die Novartis AG als Beklagte genannt. Am 8. Juli gab das Gericht dem Antrag der Novartis AG statt, das Verfahren auf Grund von falschem Gerichtsstand einzustellen. Gegen diese Entscheidung ist Berufung eingelegt worden.

CHIRON/ÜBERNAHMEANGEBOT: Nach Ankündigung des Angebots der Novartis AG vom 1. September 2005, alle ausstehenden rund 58% der Aktien von Chiron Corporation, die sich noch nicht in ihrem Besitz befanden, für USD 40,00 pro Aktie zu übernehmen, wurden zwölf Sammelklagen gegen die Novartis AG, Chiron und den Verwaltungsrat von Chiron, dem drei von Novartis designierte Mitglieder angehören, angestrengt. Acht dieser Klagen, die beim kalifornischen State Court eingereicht worden waren, wurden zu einem Klageverbund in Kalifornien zusammengefasst. Die übrigen vier Klagen, die vor dem Delaware State Court erhoben wurden, wurden zu einem Klageverbund in Delaware zusammengefasst. Der Novartis AG wird hauptsächlich vorgeworfen, ein unangemessenes und unfaires Angebot abgegeben zu haben. Die Verwaltungsräte von Chiron werden beschuldigt, im Zusammenhang mit dem Angebot gegen ihre Treuhandpflichten verstossen zu haben und/oder zu verstossen. In zwei der in Delaware eingereichten Klagen wird ausserdem geltend gemacht, dass ein bestehender Governance-Vertrag zwischen der Novartis AG und Chiron gegen die Gesetze des Bundesstaates Delaware verstösst. In den Fällen in Kalifornien haben keine Hauptsacheverfahren stattgefunden. In den in Delaware anhängigen Verfahren wurde ein Briefing über Anträge auf Abweisung bzw. beschleunigte Beendigung der Verfahren (Dispositive Motions) bezüglich des genannten Governance-Vertrags begonnen. Auf Grund der Bekanntmachung der Novartis AG vom 31. Oktober 2005 – über den Abschluss einer Vereinbarung mit dem Verwaltungsrat von Chiron für die Übernahme der verbleibenden Aktien von Chiron – wurde dieses Briefing jedoch ausgesetzt.

FEN-PHEN: Vor der Übernahme von Eon Labs, Inc., durch Novartis war eine Tochtergesellschaft der Division Sandoz für den Vertrieb des von Eon hergestellten Phentermins zuständig. Wurde Phentermin in Kombination mit einem oder zwei anderen Arzneimitteln zur Gewichtskontrolle (Fenfluramin oder Dexfenfluramin) verschrieben, trug es die Bezeichnung «Fen-Phen». Dieses wurde zum Gegenstand einiger Produkthaftungsklagen. Vor der Akquisition von Eon durch Novartis übernahm Eon für Sandoz die Abwendung und Schadloshaltung bezüglich aller Haftpflichtansprüche aus diesen Prozessen. Seit der Übernahme ist dies jedoch nicht länger der Fall. Zudem hat Sandoz nun die Verantwortung für die verbleibenden anhängigen Verfahren gegen Eon und die Verteidigung einiger früherer Vertriebspartner von Eon übernommen. Seit Beginn der Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit Fen-Phen im Jahr 1997 ist Sandoz in etwa 3 626 Fällen verklagt worden, in denen Eon jeweils die Schadloshaltung übernommen hat. Bis zum 31. Dezember 2005 wurden über 99% der Verfahren gegen Sandoz eingestellt, die im Zusammenhang mit Fen-Phen gegen das Unternehmen angestrengt worden waren. In etwa 28 laufenden Fällen muss sich Sandoz noch als Beklagte verantworten. Eon wurde in 7 105 Fällen verklagt, wobei nahezu 99% der Verfahren inzwischen eingestellt wurden. Eon steht noch in rund 76 laufenden Fällen als Beklagte vor Gericht. Obwohl die Anzahl Klagen beträchtlich zurückgegangen ist, besteht weiterhin die Möglichkeit neuer Klagen im Zusammenhang mit Fen-Phen. Novartis ist überzeugt, dass ihre Tochtergesellschaften über fundierte Argu-

19. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

mente verfügen, um sich vor Gericht zu verteidigen. Der Ausgang allfälliger Prozesse lässt sich aber nicht vorhersagen. Bis zum 31. Dezember 2005 wurden Sandoz und Eon in keinem einzigen Fen-Phen-Fall zur Haftung herangezogen. Zudem hat keines der beiden Unternehmen eine Vergleichszahlung geleistet, um ein Fen-Phen-Verfahren beizulegen.

PPA (PHENYLPROPANOLAMIN): Tochtergesellschaften von Novartis sind Beklagte in 52 Gerichtsverfahren in den USA. Diese Verfahren wurden von Personen angestrengt, die behaupten, durch PPA-haltige Produkte, die von Novartis Tochtergesellschaften verkauft worden waren, geschädigt worden zu sein. Diese Fälle befinden sich in unterschiedlichen Verfahrensstadien. In vier Verfahren sind Geschworenengerichte zu Gunsten von Novartis ergangen. In zwei weiteren Verfahren konnten die Geschworenen nicht zu einem Urteil gelangen. Für weitere 26 Gerichtsverfahren wurden Verhandlungstermine in den kommenden zwölf Monaten angesetzt. Es besteht keine Garantie, dass diese Verfahren ebenfalls zu Gunsten von Novartis ausgehen werden oder die Erfolge aufrecht erhalten werden können.

HRT-RECHTSSTREIT: Eine Tochtergesellschaft von Novartis wird zusammen mit verschiedenen anderen Pharmaunternehmen in etwa 115 Verfahren, die von rund 230 Klägern angestrengt wurden, beschuldigt, durch ihre Produkte für die Hormonersatztherapie (HRT) bei den Klägern Schäden hervorgerufen zu haben. Diese Fälle werden zurzeit untersucht.

KARTELLRECHTLICHE VERFAHREN: Eine Tochtergesellschaft von Novartis ist zusammen mit zahlreichen anderen Herstellern verschreibungspflichtiger Arzneimittel Mitbeklagte in verschiedenen Verfahren, die von bestimmten Apotheken in den USA eingeleitet wurden. Den Arzneimittelherstellern wird vorgeworfen, kartellrechtliche Bestimmungen verletzt und Preisabsprachen getroffen zu haben. Vorverfahrensanträge sind im Gange.

SMON (SUBAKUTE MYELO-OPTISCHE NEUROPATHIE): Im Jahr 1996 legte eine Tochtergesellschaft von Ciba-Geigy, einer der Vorgängerfirmen von Novartis, gemeinsam mit zwei weiteren pharmazeutischen Unternehmen gewisse Produkthaftungsangelegenheiten im Zusammenhang mit dem Verkauf ihres Produkts Clioquinol in Japan bei. Im Rahmen dieser Einigung ist eine Tochtergesellschaft von Novartis verpflichtet, für bestimmte zukünftige Gesundheitskosten der Kläger aufzukommen.

TERAZOSIN: Eine Tochtergesellschaft von Novartis ist Beklagte in einer Reihe von Verfahren in den USA. Dabei geht es um angebliche Schäden in Folge der Verletzung von kartellrechtlichen Vorschriften bei der Einigung zwischen der Tochtergesellschaft und Abbott Pharmaceuticals im Zusammenhang mit einer strittigen Patentangelegenheit um das Produkt Hytrin[®] von Abbott und das generische Äquivalent von Sandoz. Die Tochtergesellschaft hat mit Abbott eine Vereinbarung bezüglich der gemeinsamen Verteidi-

gung und Lastenverteilung getroffen. Obwohl die Mehrheit der Klagen mittlerweile im Rahmen einer Vereinbarung beigelegt werden konnte, kann es sein, dass einzelne Kläger von dieser abweichend einen Prozess in Bezug auf die zugrunde liegende kartellrechtliche Klage anstrengen. Die Verpflichtung von Novartis ist auf die in der Vereinbarung zur Lastenverteilung festgelegte Obergrenze beschränkt.

PRODUKTHAFTUNG: Novartis ist der Ansicht, dass die beklagten Tochtergesellschaften über stichhaltige Argumente verfügen und sich in allen Fällen energisch verteidigen werden.

Novartis hält Versicherungspolizen mit Dritten bezüglich Sachschäden, Betriebsunterbrechung, Produkthaftung und anderen Risiken mit weltweiter Deckung. Auf Grund der veränderten Marktsituation für die Versicherung von Erzeugern von Pharmaprodukten lässt sich der Einkauf solcher Deckungen heute wirtschaftlich nicht mehr rechtfertigen. Für bestimmte pharmazeutische Wirkstoffe lassen sich die Risiken überhaupt nicht mehr versichern. Novartis hat auf diese Entwicklung reagiert und Rückstellungen gebildet, um die Produkthaftungsrisiken der Gruppe bis zu einem bestimmten Grad abzusichern. Ab 1. Januar 2006 erfolgt die aktive Bewirtschaftung der Produkthaftungsrisiken der Novartis Division Pharmaceuticals ausschliesslich über diese Rückstellungen. Die anderen Divisionen kaufen ihre Produkthaftungsdeckungen weiterhin bei Drittanbietern ein.

Novartis ist der Ansicht, dass ihre Versicherungsdeckungen und Rückstellungen angesichts ihrer Geschäftstätigkeit und der damit verbundenen Risiken angemessen und vernünftig sind. Es können jedoch Ereignisse eintreten, die nicht oder nur zum Teil durch Versicherungen oder von Novartis gebildete Rückstellungen gedeckt sind.

Produkthaftungsrückstellungen werden versicherungsmathematisch ermittelt, wobei verschiedene Faktoren wie beispielsweise Erfahrungswerte, die Anzahl der angemeldeten Schäden, die geschätzte Anzahl eingetretener, aber noch nicht gemeldeter Schäden sowie andere Annahmen in Betracht gezogen werden. Der Konzern passt seine Schätzungen für die Produkthaftpflichtansprüche laufend der tatsächlichen Schadensentwicklung an. Die tatsächliche Entwicklung kann auch Rückstellungen für die Produkthaftpflicht und Rechtsfälle einschliessen, die bezüglich Schadensumfang und -häufigkeit erheblich von den in der Vergangenheit gemachten Erfahrungen abweichen. Novartis wird entsprechende Rückstellungen bilden, sobald sie bekannt werden. Sollten sich die versicherungsmathematischen Annahmen als nicht korrekt erweisen oder wesentlicher Anpassungen bedürfen, könnte eine wesentliche Deckungslücke zwischen den vorgenommenen Rückstellungen und den potenziellen Haftungsansprüchen entstehen.

Per 31. Dezember 2005 wurden die folgenden Annahmen verwendet:

	%
Gewichtete durchschnittliche weltweite Inflationsrate, die zur Bestimmung zukünftiger Kosten zur Abwehr und Beilegung von Klagen verwendet wird	7
Gewichteter durchschnittlicher weltweiter Diskontierungssatz zur Bestimmung des Nettobarwertes der geschätzten Produkthaftungen	6

Eine Veränderung dieser beiden Sätze um einen Prozentpunkt hat eine Auswirkung in Höhe von USD 50 Millionen auf die Erfolgsrechnung.

RECHTSSTREITIGKEITEN IM ZUSAMMENHANG MIT GEISTIGEM EIGENTUM: Die Novartis Tochtergesellschaften können von Zeit zu Zeit eine Klage anstrengen oder ihrerseits Beklagte in einem Rechtsfall im Zusammenhang mit geistigem Eigentum sein.

KONTAKTLINSEN: Johnson & Johnson reichte im September 2003 eine Klage gegen CIBA Vision in den USA ein und behauptete, dass die Silikonhydrogel-Linse Focus NIGHT & DAY von CIBA Vision ein Verpackungspatent von Johnson & Johnson verletze. Zudem suchte das Unternehmen seinerseits eine Bestätigung, dass die Einführung ihres Produktes Acuvue Advance® keine Patentrechte verletzt und/oder dass die entsprechenden Patente bereits abgelaufen seien. Ähnliche von Johnson & Johnson in Neuseeland und Australien eingereichte Klagen führten dazu, dass Patente in diesen Ländern aufgehoben wurden. Eine «Continuation»-Anmeldung, die nicht aufgegeben wurde, ist in Australien weiterhin anhängig. Darüber hinaus reichte Johnson & Johnson im Februar 2005 ein weiteres Gesuch gegen CIBA Vision in den USA ein, in dem behauptet wird, dass die Einführung ihres Produktes Acuvue Oasys® dieselbigen Patentrechte nicht verletzte und/oder die entsprechenden Patente bereits abgelaufen seien. CIBA Vision hat Gegenklage erhoben und bezichtigt ihrerseits Johnson & Johnson in beiden Fällen der Verletzung von Patentrechten. In diesen Rechtsfällen laufen zurzeit die Vorverfahrensanträge.

EXELON: Die aktive Substanz in *Exelon* ist durch ein (an die Proterra AG, Schweiz verliehenes) Wirkstoffpatent geschützt, das gegenwärtig im August 2007 in den USA auslaufen wird, das aber nach Meinung der US-Gesundheitsbehörde FDA die Anforderungen für eine Patentverlängerung bis 2012 erfüllt. Es läuft im Zeitraum von 2011 bis 2013 in den wichtigen Märkten aus. Zudem hält Novartis ein Isomer-Patent auf *Exelon*, das 2012–14 auslaufen wird. Dr. Reddy's, Sun Pharmaceuticals und Watson Pharmaceuticals haben Zulassungsgesuche für die Vermarktung des generischen *Exelon* in den USA eingereicht. Proterra und Novartis haben gemeinsam Klage auf Verletzung der Patentrechte gegen alle drei Unternehmen eingereicht. Die Fälle werden zurzeit untersucht.

FAMVIR: Die aktive Substanz in *Famvir* wird durch ein Wirkstoffpatent geschützt, das 2010 in den USA, 2008 in Europa und 2006 in Kanada auslaufen wird. Andere Anwendungspatente werden 2014 und 2015 erlöschen. Teva hat diese Patente in den USA angefochten und dort einen Zulassungsantrag für eine generische Version von *Famvir* gestellt. Die Novartis AG hat daraufhin Teva in den USA wegen Verstosses gegen das Wirkstoffpatent verklagt. Der Fall wird zurzeit untersucht.

FOCALIN: Die Darreichungsform des Medikaments *Focalin* und dessen Anwendung bei Aufmerksamkeitsstörungen und Hyperaktivität sind durch (an Celgene Corporation verliehene und an Novartis auslizenzierte) Patente bis 2015 in den USA und bis 2018

auf anderen Märkten geschützt. Teva hat diese Patente angefochten und in den USA die Zulassung für eine generische Version von *Focalin* beantragt. Celgene und Novartis haben daraufhin Teva wegen Verletzung des Anwendungspatents gemeinsam verklagt.

LOTREL/CIBACEN/LOTENSIN/CIBADREX: Der Patentschutz für den grundlegenden Wirkstoff Benazepril, der in *Cibacen/Lotensin/Cibadrex* enthalten ist, läuft 2007 in Frankreich und im Dezember 2008 in Italien aus. In anderen Ländern ist das Patent bereits abgelaufen. In den USA ist *Lotrel*, ein Kombinationspräparat aus Benazepril und Amlodipin, indes noch bis 2017 patentrechtlich geschützt. Das Patent wird von Teva und Dr. Reddy's Laboratories angefochten. Dr. Reddy's hat die Zulassung für den Vertrieb eines abweichenden Präparats beantragt, in dem Benazepril mit Amlodipin-Maleat anstatt Amlodipin-Besilat kombiniert wird. Auf Grund dieses Unterschieds würde das Produkt von Dr. Reddy's, falls es die Marktzulassung in den USA erhält, nicht automatisch zu einem Ersatzpräparat für *Lotrel*. Teva hingegen beantragt die Marktzulassung in den USA für eine mit *Lotrel* identische Benazepril-Kombination und somit für ein Ersatzpräparat für *Lotrel*. Novartis hat in den USA Klage gegen Teva und Dr. Reddy's wegen Verletzung der Patentrechte eingereicht. Das Verfahren gegen Dr. Reddy's wurde ausgesetzt.

MIACALCIN/MIACALCIC: Die spezifische Novartis Formulierung für dieses Medikament ist in den USA bis 2015 durch Patente geschützt. In anderen wichtigen Märkten ist der Patentschutz für die Novartis Formulierung indes abgelaufen, und in Italien läuft das Patent im Dezember 2006 aus. Apotex hat bei der FDA um die Zulassung für den Vertrieb eines auf der Novartis Formulierung basierenden generischen *Miacalcin* ersucht. Novartis hat daraufhin Klage auf Patentverletzung gegen Apotex eingereicht. Der Fall wird zurzeit untersucht. Zwei weitere Unternehmen haben die FDA um die Zulassung einer generischen Version von *Miacalcin* ersucht. Weil diese Generika auf einer anderen Formulierung basieren, hat Novartis von einer Klage gegen diese Unternehmen abgesehen. Das rekombinierte Lachs-Calcitonin von Unigene hat die Zulassung in den USA erhalten, ist indes kein Ersatzpräparat für *Miacalcin*.

NEORAL: *Neoral*, eine Cyclosporin-Mikroemulsion, sowie weitere Cyclosporin-Formulierungen geniessen in den wichtigsten Ländern bis mindestens 2009 Patentschutz. Trotzdem entsteht *Neoral* auf den Transplantationsmärkten in den USA, Deutschland, Japan, Kanada und weiteren Ländern Konkurrenz durch Cyclosporin-Generika. Gegen die Hersteller einiger dieser Generika sind Klagen auf Verletzung der Patentrechte anhängig. Bislang wurden gegen die beklagten Unternehmen keine einstweiligen Verfügungen erlassen.

OMEPRAZOL: Tochtergesellschaften der Division Sandoz sind in verschiedenen Ländern Beklagte in einem von Tochtergesellschaften von AstraZeneca PLC angestregten Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit Omeprazol, der von Novartis hergestellten generischen Version des AstraZeneca-Medikaments Prilosec®.

19. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE LANGFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

Sandoz führte Omeprazol im August 2003 in den USA ein. Während in Europa einige Verfahren zugunsten von Sandoz ausgingen und andere beigelegt wurden, dürften viele Klagen – einschliesslich der in den USA hängigen Verfahren, die sich noch im Stadium des Vorverfahrens befinden – noch einige Zeit anhängig sein.

UNTERSUCHUNGEN: Tochtergesellschaften von Novartis können auf Grund ihrer normalen Geschäftstätigkeit zeitweise Gegenstand von staatlichen Untersuchungen sein. Gemäss dem Novartis Verhaltenskodex sowie internen Richtlinien bezüglich der Einhaltung der Gesetze folgt das Unternehmen dem Grundsatz, bei derartigen Untersuchungen mit den Behörden zu kooperieren.

MARKT FÜR PUMPEN ZUR ENTERALEN ERNÄHRUNG IN DEN USA:

Am 11. Februar 2005 schlossen zwei Tochtergesellschaften von Novartis Medical Nutrition in den USA einen Vergleich bezüglich möglicher Forderungen im Rahmen einer Untersuchung des US-Justizministeriums am Markt für Pumpen zur enteralen Ernährung. Der Vergleich beinhaltete ein Schuldbekenntnis der einen Tochtergesellschaft, OPI Properties, bezüglich der versuchten Behinderung einer Medicare-Revision. OPI Properties leistete dafür eine Geldbusse in Höhe von USD 4,5 Millionen. Ausserdem beinhaltete der Vergleich eine zivilrechtliche Vereinbarung, der zufolge die andere Tochtergesellschaft, Novartis Nutrition Corporation, Schadenersatz in Höhe von USD 44,65 Millionen leistete.

GENERIKA IN GROSSBRITANNIEN: Eine der britischen Tochtergesellschaften der Division Sandoz ist zusammen mit anderen Generikaherstellern Gegenstand einer Ermittlung durch die britische Betrugsbekämpfungsstelle Serious Fraud Office («SFO»). Untersucht wird, ob die Marketingmethoden in der Zeit vor der Akquisition durch Novartis strafrechtliche oder wettbewerbsrechtliche Bestimmungen verletzen. Die betreffende Tochtergesellschaft kooperiert in dieser Angelegenheit mit der SFO.

TRILEPTAL: Am 26. Mai 2005 verfügte das US Attorney's Office for the Eastern District of Pennsylvania (US-Staatsanwaltschaft für den östlichen Bezirk von Pennsylvania) gegen eine Tochtergesellschaft der Division Pharmaceuticals eine behördliche Vorladung gemäss dem Health Insurance Portability and Accountability Act. Novartis geht davon aus, dass das US Attorney's Office parallel zivil- und strafrechtliche Ermittlungen in Bezug auf Vorwürfe möglicher Werbung für den Off-Label-Einsatz (Einsatz ausserhalb des zugelassenen Indikationsbereichs) von *Trileptal* durchführt. Novartis kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt zum voraussichtlichen Ergebnis dieser Ermittlungen keine Stellung nehmen.

Novartis ist der Meinung, dass die bestehenden Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle auf Grund der derzeit vorhandenen Informationen angemessen sind. Wegen der inhärenten Schwierigkeiten, die Verpflichtungen in diesem Bereich abzuschätzen, ist nicht auszuschliessen, dass die tatsächlichen Kosten die vorhandenen Rückstellungen übersteigen. Die Geschäftsleitung vertritt die Auffassung, dass zusätzliche Ausgaben, sofern diese überhaupt anfallen sollten, die finanzielle Situation von Novartis nicht wesentlich beeinflussen würden, jedoch materielle Auswirkungen auf das operative Ergebnis einer bestimmten Periode haben könnten.

In folgender Tabelle sind die Veränderungen der Rückstellungen für Produkthaftung und Rechtsfälle in den Jahren 2005 und 2004 dargestellt:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
1. Januar	1 012	867
Auswirkung von Unternehmenszusammenschlüssen	79	
Auszahlungen	-249	-141
Auflösungen	-107	-71
Zuführungen	115	343
Umrechnungsdifferenzen, netto	-25	14
31. Dezember	825	1 012
Abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten	-204	-316
Langfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	621	696

20. KURZFRISTIGE FINANZVERBINDLICHKEITEN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Verzinsliche Guthaben der Mitarbeitenden	897	1 012
Bank- und andere Finanzverbindlichkeiten	4 047	1 049
Commercial Paper	824	372
Kurzfristiger Teil der langfristigen Finanzverbindlichkeiten	1 122	680
Finanzverbindlichkeiten im Zusammenhang mit Rückkaufvereinbarungen		709
Marktwert von derivativen Finanzinstrumenten	245	297
Total	7 135	4 119

21. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Steuern (ohne Ertragssteuern)	270	220
Rückstellungen für Restrukturierungen	31	30
Rechnungsabgrenzungen für bezogene Waren und Dienstleistungen, die noch nicht in Rechnung gestellt wurden	1 079	1 110
Rückstellungen für Lizenzgebühren	205	162
Rückstellungen für Umsatzminderungen	1 262	1 026
Potenzielle Verbindlichkeiten aus Versicherungsaktivitäten	184	171
Rückstellungen für Vergütungen und Leistungen an Mitarbeitende, inklusive Sozialversicherungen und Pensionspläne	650	868
Rückstellungen für Umweltschutz	13	16
Abgrenzung für Zuwendungen der öffentlichen Hand	74	13
Rückstellungen für Produkthaftung und andere Rechtsfälle	204	316
Übrige Verbindlichkeiten	1 007	677
Total	4 979	4 609

RESTRUKTURIERUNGS-AUFWAND: 2005 wurden Kosten in Höhe von USD 51 Millionen im Zusammenhang mit der Akquisition von Hexal und Eon Labs sowie der Schliessung von Produktionsanlagen in Asien verursacht. Der Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 36 Millionen und übrige Kosten an Dritte in Höhe von USD 15 Millionen. Insgesamt sind 710 Mitarbeitende von den verschiedenen Restrukturierungsplänen betroffen.

Im November 2004 entstand im Zusammenhang mit der geplanten Neustrukturierung des Standorts Huningue, Frankreich, der Division Pharmaceuticals ein Aufwand von USD 10 Millionen. Der Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von

Die Bilanzwerte für kurzfristige Finanzverbindlichkeiten, ohne den kurzfristigen Teil langfristiger Finanzverbindlichkeiten, entsprechen wegen deren kurzer Laufzeit ungefähr dem Marktwert.

Der gewichtete durchschnittliche Zinssatz auf Bankverbindlichkeiten und übrige kurzfristige Finanzverbindlichkeiten in den Jahren 2005 und 2004 betrug 2,1% bzw. 2,5%.

USD 10 Millionen. Die Restrukturierung betraf 40 Angestellte, von denen am 31. Dezember 2005 noch vier beschäftigt waren. Sie werden Novartis erwartungsgemäss im Jahr 2006 verlassen. Alle anderen wesentlichen Massnahmen dieses Restrukturierungsvorhabens wurden im Jahr 2005 abgeschlossen.

Im Dezember 2004 entstand ein Aufwand von USD 37 Millionen im Zusammenhang mit verschiedenen Neustrukturierungen des Geschäftsbereichs Industrial Products von Sandoz an diversen Standorten zur Stärkung der Konkurrenzfähigkeit. Der Aufwand umfasste Abfindungen an Mitarbeitende in Höhe von USD 19 Millionen, Wertminderungen von Sachanlagen von USD 16 Millionen und übrige Kosten an Dritte in Höhe von USD 2 Millionen. Insgesamt waren 435 Mitarbeitende von den Neustrukturierungsplänen betroffen, von denen derzeit noch 55 beim Unternehmen angestellt sind. Alle anderen wesentlichen Massnahmen dieses Restrukturierungsplans wurden im Jahr 2005 abgeschlossen.

Wertminderungen des Sachanlagevermögens im Zusammenhang mit Restrukturierungsmassnahmen basieren auf der Überprüfung der Buchwerte. Abschreibungen werden auf im Wert geminderte Sachanlagen vorgenommen oder auf solche, die im Zusammenhang mit Aktivitäten stehen, deren Restrukturierung, Verkauf oder Einstellung vorgesehen ist. Die Rückstellungen für Wertminderungen werden zum Zeitpunkt der Restrukturierung, des Verkaufs oder der Einstellung in die kumulierten Abschreibungen der Sachanlagen umgebucht.

Die übrigen Kosten an Dritte umfassen hauptsächlich Kosten für Leasingverträge und andere Verpflichtungen aus der Aufgabe von Anlagen.

Es wird erwartet, dass die Mehrheit der Restrukturierungsrückstellungen in den nächsten zwölf Monaten in Anspruch genommen wird.

Die erfolgswirksame Auflösung von USD 19 Millionen im Jahr 2005 bzw. USD 6 Millionen im Jahr 2004 ist auf die Erfüllung von Verpflichtungen zu tieferen Kosten als ursprünglich vorgesehen zurückzuführen.

21. RÜCKSTELLUNGEN UND ÜBRIGE KURZFRISTIGE VERBINDLICHKEITEN (FORTSETZUNG)

	Abfindungen an Mitarbeitende Mio. USD	Wertminderungen auf Sachanlagen Mio. USD	Übrige Kosten an Dritte Mio. USD	Total Mio. USD
Bestand am 1. Januar 2004	18	13	12	43
Auszahlungen	-23		-3	-26
Auflösungen			-6	-6
Zuführungen	29	16	2	47
Übertrag auf Sachanlagen oder andere Bilanzpositionen		-29		-29
Umrechnungsdifferenzen, netto			1	1
Bestand am 31. Dezember 2004	24		6	30
Auszahlungen	-26		-3	-29
Auflösungen	-10		-9	-19
Zuführungen	36		15	51
Umrechnungsdifferenzen, netto	-2			-2
Bestand am 31. Dezember 2005	22		9	31

**22. GELDFLÜSSE AUS VERÄNDERUNG DES UMLAUF-
VERMÖGENS UND VON ANDEREN BETRIEBLICHEN
POSITIONEN, DIE IM GELDFLUSS AUS BETRIEB-
LICHER TÄTIGKEIT ENTHALTEN SIND**

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Veränderungen Vorräte	175	23
Veränderungen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-490	-327
Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-54	239
Veränderungen im übrigen Nettoumlaufvermögen, in den sonstige langfristigen Verbindlichkeiten und in den anderen betrieblichen Positionen	1 241	120
Total	872	55

23. AKQUISITIONEN UND DESINVESTITIONEN VON KONZERNGESELLSCHAFTEN

23.1) GELDFLÜSSE AUS AKQUISITIONEN UND DESINVESTITIONEN

In folgender Tabelle ist der Einfluss von Akquisitionen und Desinvestitionen auf den Geldfluss dargestellt:

	2005 Akquisitionen Mio. US	2005 Desinvestitionen Mio. US	2004 Akquisitionen Mio. US	2004 Desinvestitionen Mio. US
Sachanlagen	-665		-29	3
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	-2 123		-262	
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)	-619		-139	
Übrige immaterielle Vermögenswerte	-346		-90	
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	-199		-5	
Vorräte	-692		-69	4
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	-409		-20	
Wertschriften, flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	-319		-6	
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten an Dritte	338		8	-2
Bankdarlehen			86	
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Übrige inklusive latenter Steuerschulden	1 866		109	-3
Identifizierbares akquiriertes oder desinvestiertes Nettovermögen	-3 168		-417	2
Abzüglich erworbene/veräußerte flüssige Mittel	155		6	
Zwischentotal	-3 013		-411	2
Refinanzierung erworbener Verbindlichkeiten			-86	
Goodwill	-5 531		-535	
Gewinn/Verlust aus Desinvestitionen		8		-1
Nettogeldfluss	-8 544	8	-1 032	1

Akquisitionen und Veräußerungen von Geschäftsbereichen sind in Erläuterung 2 kommentiert. Alle Akquisitionen wurden in bar bezahlt.

23.2) ZUGANG VON AKTIVEN UND PASSIVEN AUS DEN 2005 GETÄTIGTEN AKQUISITIONEN

	Marktwert Mio. US	Neubewertung wegen Erwerbsmethode Mio. US	Buchwert beim übernommenen Unternehmen Mio. US
Sachanlagen	665	52	613
Vermarktete Produkte inklusive Markenrechte	2 123	2 093	30
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsgüter (IPR&D)	619	619	
Übrige immaterielle Vermögenswerte	346	339	7
Finanzanlagen inklusive latenter Steueransprüche	199	4	195
Vorräte	692	184	508
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und übriges Umlaufvermögen	409	2	407
Wertschriften, flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen	319		319
Kurz- und langfristige Finanzverbindlichkeiten an Dritte	-338		-338
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Übrige inklusive latenter Steuerschulden	-1 866	-1 037	-829
Identifizierbares akquiriertes Nettovermögen	3 168	2 256	912
Erworbene flüssige Mittel	-155		
Goodwill	5 531		
Total Geldfluss aus der Akquisition von Gesellschaften	8 544		

Der im Rahmen der Akquisitionen entstandene Goodwill reflektiert den Wert der erwarteten Synergien. Der erwartete steuerlich abzugsfähige Goodwill beträgt USD 3,6 Milliarden.

Die Honorare für Berater und damit verbundenen Aufwendungen im Zusammenhang mit den Akquisitionen betragen USD 28 Millionen (2004: USD 12 Millionen).

24. VERÄNDERUNGEN IN DER KONSOLIDierten AUFSTELLUNG ALLER IM EIGENKAPITAL ERFASSTEN ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen enthält den Reingewinn des Konzerns für das Berichtsjahr und weitere in der konsolidierten Bilanz erfasste Wertanpassungen, die gemäss IFRS nicht in die Erfolgsrechnung gebucht wurden. Diese enthalten Marktwertanpassungen von Wertschriften

ten, versicherungsmathematische Gewinne und Verluste aus Pensionsplänen und der Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende sowie Umrechnungsdifferenzen. Die Beträge unterliegen erheblichen Schwankungen, die von der Geschäftsführung auf Grund deren Abhängigkeit von Faktoren wie Aktienkurs-, Währungs- und Zinssatzänderung nicht beeinflusst werden können.

Die folgende Tabelle fasst die den Anteilseignern der Novartis zuzurechnenden Wertänderungen zusammen:

	Marktwertanpassung auf Wertschriften Mio. USD	Marktwertanpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste auf leistungsorientierten Vorsorgeplänen Mio. USD	Kumulierte Währungsumrechnungsdifferenzen Mio. USD	Total Marktwertanpassungen Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2004	74	7		949	1 030
Änderungen in der Bilanzierungsmethode	1		-653	-121	-773
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	324	-27			297
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste auf leistungsorientierten Vorsorgeplänen			-1 038		-1 038
Umrechnungsdifferenzen				949	949
Total Marktwertanpassungen 2004	324	-27	-1 038	949	208
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2004	399	-20	-1 691	1 777	465
Marktwertanpassung von Finanzinstrumenten	-76	1			-75
Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste auf leistungsorientierten Vorsorgeplänen			-400		-400
Umrechnungsdifferenzen				-1 976	-1 976
Total Marktwertanpassungen 2005	-76	1	-400	-1 976	-2 451
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2005	323	-19	-2 091	-199	-1 986

24.1) Diese Anpassungen der Marktwerte der Finanzinstrumente setzt sich in den Jahren 2005 und 2004 wie folgt zusammen:

	Marktwertanpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwertanpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2004	75	7	82
Marktwertanpassungen:			
– Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	23		23
– übrige Finanzanlagen	19		19
– Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften	26		26
In die Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettoverluste auf:			
– verkauften Wertschriften	185		185
– derivativen Finanzinstrumenten		-25	-25
– übrigen verkauften Finanzanlagen	-7		-7
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	101		101
Latente Steuern auf obige Positionen	-23	-2	-25
Marktwertanpassungen der Berichtsperiode	324	-27	297
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2004	399	-20	379

	Marktwertanpassungen auf Wertschriften Mio. USD	Marktwertanpassungen auf Absicherungen von Zahlungsströmen Mio. USD	Total Mio. USD
Marktwertanpassungen per 1. Januar 2005	399	-20	379
Marktwertanpassungen:			
– Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	-81		-81
– Zahlungsstrom-Absicherungen		-14	-14
– übrige Finanzanlagen	25		25
– Eigenkapitalveränderungen der assoziierten Gesellschaften	-6		-6
In die Erfolgsrechnung übertragene realisierte Nettogewinne auf:			
– verkauften Wertschriften	-69		-69
– derivativen Finanzinstrumenten		15	15
– übrigen verkauften Finanzanlagen	-65		-65
Wertminderungen auf Wertschriften und übrigen Finanzanlagen	92		92
Latente Steuern auf obige Positionen	28		28
Marktwertanpassungen der Berichtsperiode	-76	1	-75
Marktwertanpassungen per 31. Dezember 2005	323	-19	304

24.2) Versicherungsmathematische Verluste aus leistungsorientierten Vorsorgeplänen:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Leistungsorientierte Pensionspläne vor Steuern	-502	-1 381
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende vor Steuern	-90	-91
Steuern auf vorgenannte Pläne	192	434
Total nach Steuern	-400	-1 038

24.3) Der Konzern hält Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften, in erster Linie an der Roche Holding AG und der Chiron Corporation. Der Anteil des Konzerns an den Eigenkapitalveränderungen dieser Gesellschaften nach Steuern wird direkt in die Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen gebucht. Die Währungsumrechnung und Marktwertanpassungen der assoziierten Gesellschaften sind in den entsprechenden Konzernanpassungen enthalten.

24.4) In Folge der Liquidation von Tochtergesellschaften oder teilweisen Kapitalrückzahlungen von Tochtergesellschaften in 2004 hat der Konzern kumulierte Umrechnungsdifferenzen in Höhe von USD 46 Millionen (2004: USD 301 Millionen) dem Finanzertrag zugewiesen.

25. VERÄNDERUNG DES KONSOLIDierten EIGENKAPITALS

25.1) Die Generalversammlung 2005 hatte eine Dividende von CHF 1,05 pro Aktie genehmigt, was insgesamt zu einer Zahlung in Höhe von USD 2,1 Milliarden im Jahr 2005 führte (2004: Dividende von CHF 1,00 pro Aktie bzw. Zahlung in Höhe von USD 1,9 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.

25.2) Im Jahr 2005 wurden im Rahmen des vierten Rückkaufsprogramms über die zweite Handelslinie eigene Aktien im Wert von USD 0,5 Milliarden erworben. Im Jahr 2004 wurden Aktien im Wert von USD 1,0 Milliarden im Rahmen des dritten und USD 0,7 Milliarden im Rahmen des vierten Aktienrückkaufsprogramms über die zweite Handelslinie zurückgekauft. Insgesamt wurden im Laufe des Jahres 2005 3 Millionen Aktien im Wert von USD 0,2 Milliarden zurückgekauft. Diese Zahl schliesst die über die erste und zweite Handelslinie erworbenen und verkauften Titel, Übertragungen an Mitarbeitende sowie die Ausübung von Optionen im Rahmen der Aktienoptionsprogramme ein.

25.3) In Folge eines Beschlusses der Generalversammlung der Aktionäre am 1. März 2005 wurden 38 Millionen Aktien zum Nominalwert von USD 14 Millionen annulliert (2004: 24,3 Millionen Aktien zum Nominalwert von USD 9 Millionen).

25.4) Der Aufwand für aktienbasierte Vergütung mit Abwicklung über das Eigenkapital wird über deren Erdienungszeitraum hinweg der Erfolgsrechnung belastet. Der Wert der gewährten Aktien und Optionen einschliesslich der darauf entfallenden Steuern führt zu einer Erhöhung des Eigenkapitals.

25.5) Die gesetzlichen Reserven wurden 2005 um USD 3 Millionen auf den vom Schweizer Aktienrecht geforderten Mindestbetrag von 20% des Aktienkapitals der Novartis AG reduziert (2004: Erhöhung um USD 26 Millionen).

26. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE

26.1) LEISTUNGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE: Neben den gesetzlich geregelten Sozialversicherungen bestehen im Konzern mehrere unabhängige Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden. Tochtergesellschaften, die keine ausgesonderten Vermögenswerte zur Deckung der Vorsorgeleistungen haben, bilden in der Bilanz entsprechende Rückstellungen.

Die Mehrheit der Konzernangestellten ist durch leistungsorientierte Pläne gedeckt. Alle wesentlichen Verpflichtungen und die zu

deren Deckung dienenden Aktiven werden jährlich von unabhängigen Gutachtern versicherungsmathematisch neu bewertet. Das Planvermögen der Vorsorgeeinrichtungen wird zum Marktwert bewertet. Die Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen ohne Fondsabdeckung betragen per 31. Dezember 2005 USD 804 Millionen (2004: USD 821 Millionen).

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über die Finanzlage per 31. Dezember 2005 und 2004 der leistungsorientierten Pensionspläne mit und ohne Fondsabdeckung und der leistungsorientierten Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden.

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen zu Beginn des Jahres	16 488	13 865	828	720
Laufender Dienstzeitaufwand	426	351	33	24
Zinsaufwand	567	580	49	42
Versicherungsmathematische Verluste	869	1 401	90	91
Planerweiterungen/(-kürzungen)	55	-41	73	-8
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1 921	1 204	1	3
Ausbezahlte Leistungen	-855	-872	-50	-44
Akquisitionen/Desinvestitionen	3			
Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres	15 632	16 488	1 024	828
Marktwert des Planvermögens zu Beginn des Jahres	17 663	16 128		
Effektiver Ertrag aus Planvermögen	716	715	-1	
Versicherungsmathematische Gewinne	367	23		
Währungsumrechnungsdifferenzen	-2 119	1 417		
Arbeitgeberbeiträge	224	207	49	
Arbeitnehmerbeiträge	63	52		
Planerweiterungen/(-kürzungen)		-7	26	
Ausbezahlte Leistungen	-855	-872	-50	
Marktwert des Planvermögens am Ende des Jahres	16 059	17 663	24	
Finanzielle Deckung	427	1 175	-1 000	-828
Nicht erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	12	6	-33	-34
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) in der Bilanz	439	1 181	-1 033	-862

Veränderungen im Nettovermögen und in der Bilanz ausgewiesene Beträge:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Veränderungen im Nettovermögen/(-verbindlichkeiten)				
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) zu Beginn des Jahres	1 181	2 269	-862	-759
Vorsorgeaufwand der Periode	-218	-145	-58	-52
Arbeitgeberbeiträge	224	207	49	44
Im laufenden Jahr entstandener nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	10	-19	-6	8
Planerweiterungen/(-kürzungen), netto	-55	34	-65	-8
Akquisitionen/ Desinvestitionen	-3			
Veränderung der versicherungsmathematischen Gewinne/Verluste	-502	-1 378	-90	-91
Währungsumrechnungsdifferenzen	-198	213	-1	-4
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) am Ende des Jahres	439	1 181	-1 033	-862
Der Betrag in der Bilanz setzt sich wie folgt zusammen				
Vorausbezahlte Vorsorgebeiträge	1 919	2 701		
Abgegrenzte Vorsorgeverpflichtungen	-1 480	-1 520	-1 033	-862
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) am Ende des Jahres	439	1 181	-1 033	-862

Der in der Erfolgsrechnung erfasste Aufwand für Leistungen setzte sich wie folgt zusammen:

	Pensionspläne		Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Komponenten des Vorsorgeaufwandes				
Laufender Dienstzeitaufwand	426	351	33	24
Zinsaufwand	567	580	49	42
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-716	-715	1	
Arbeitnehmerbeiträge	-63	-52		
Erfasster nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	4	-19	-7	-14
Plankürzungen und -abgeltungen			-18	
Vorsorgeaufwand der Periode	218	145	58	52

Folgende gewichtete durchschnittliche 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	
	2005 %	2004 %	2005 %	2004 %
Gewichtete durchschnittliche Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres				
Diskontierungssatz	3,4	3,8	5,5	5,8
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	2,7	2,8		
Gewichtete durchschnittliche Annahmen zur Ermittlung des Vorsorgeaufwandes für das vergangene Jahr				
Diskontierungssatz	3,8	4,3	5,8	5,8
Erwartete Erträge aus Planvermögen	4,5	4,5		
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	2,8	2,1		

26. VORSORGEINRICHTUNGEN FÜR MITARBEITENDE (FORTSETZUNG)

In der folgenden Tabelle ist die Deckung der leistungsorientierten Vorsorgeverpflichtungen und der Einfluss von Abweichungen zwischen dem erwarteten und tatsächlichen Ertrag des Planvermögens in den zurückliegenden fünf Jahren dargestellt.

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2003 Mio. USD	2002 Mio. USD	2001 Mio. USD
Planvermögen	16 059	17 663	16 128	14 365	13 905
Verpflichtungen aus Vorsorgeplänen	-15 632	-16 488	-13 865	-11 320	-10 655
Überschuss	427	1 175	2 263	3 045	3 250
Versicherungsmathematische- und Erfahrungswertanpassungen des Planvermögens	367	23	120	-2 143	-1 342
Versicherungsmathematische- und Erfahrungswertanpassungen der Leistungsverpflichtungen	-869	-1 401	-695	1 108	-821

Die durchschnittlich gewichtete Aufteilung per 31. Dezember 2005 und 2004 des Planvermögens von Pensionsplänen mit Fondsabdeckung nach Anlagekategorien ist im Folgenden dargestellt:

	Pensionspläne		
	Langfristiges Ziel %	2005 %	2004 %
Aktien	15–40	22	25
Anleihen	45–70	61	58
Immobilien	0–15	8	8
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	0–15	9	9
Total		100	100

Bei Pensionsplänen erfolgt die Zuteilung zu den Anlagekategorien mit dem strategischen Ziel, zusammen mit den bezahlten Beiträgen einen ausreichenden Ertrag zu erzielen, um die verschiedenen Finanzierungsrisiken der Pläne angemessen unter Kontrolle zu halten. In Abhängigkeit von den jeweiligen konjunkturellen Bedingungen kann die tatsächliche Zuteilung gelegentlich von den vom Novartis Pension Board festgelegten Zielen abweichen.

Die von Novartis für Pensionspläne und Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden zukünftig erwarteten Zahlungen stellten sich per 31. Dezember 2005 wie folgt dar:

	Pensionspläne Mio. USD	Pläne für die Gesundheitsvorsorge von pensionierten Mitarbeitenden Mio. USD
Arbeitgeberbeiträge		
2006 (geschätzt)	179	44
Geschätzte zukünftige Leistungen		
2006	876	46
2007	880	49
2008	891	51
2009	903	53
2010	902	55
2011–2014	4 676	303

Die angenommenen Kostentrends für die Gesundheitsvorsorge nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses betragen:

Angenommener Trend der Gesundheitskosten	2005	2004
Wachstumsrate der Gesundheitskosten für das kommende Jahr	10,0%	11,0%
Wachstumsrate, auf welche sich der Gesundheitskostentrend reduziert	4,8%	4,8%
Jahr, in welchem der Kostentrend stabil wird	2012	2012

Eine Veränderung um einen Prozentpunkt des angenommenen Kostentrends der Gesundheitsvorsorge hätte im Jahr 2005 folgende Auswirkungen:

	Erhöhung um 1% Mio. USD	Rückgang um 1% Mio. USD
Auswirkungen auf die Gesamtsumme des Dienstzeit- und Zinsaufwands	12	-11
Auswirkungen auf die Leistungsverpflichtungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	127	-105

Am 31. Dezember 2005 besaßen die Vorsorgeeinrichtungen 21,6 Millionen Aktien der Novartis AG mit einem Marktwert von USD 1,1 Milliarden (2004: 30,9 Millionen Aktien mit einem Marktwert von USD 1,6 Milliarden). Diese Vorsorgeeinrichtungen verkauften 2005 9,3 Millionen Aktien der Novartis AG (2004: 0,6 Millionen). Auf die Aktien der Novartis AG, die als ausgesondertes Planvermögen gehalten werden, erhielten die Vorsorgeeinrichtungen im Jahr 2005 Dividenden in Höhe von USD 26 Millionen (2004: USD 25 Millionen).

26.2) BEITRAGSORIENTIERTE VORSORGEPLÄNE: In einigen Konzerngesellschaften kommen die Mitarbeitenden in den Genuss von beitragsorientierten Leistungen und anderen langfristigen Leistungen. Die Verbindlichkeiten für diese Leistungen sind in den langfristigen Verpflichtungen unter übrigen Vorsorgeleistungen und aufgeschobenen Leistungen an Mitarbeitende per 31. Dezember 2005 mit einem Betrag von USD 284 Millionen (2004: USD 324 Millionen) verbucht. Der Aufwand für diese Leistungen betrug 2005 USD 118 Millionen (2004: USD 94 Millionen).

27. MITARBEITERBETEILIGUNGEN

Die Beteiligungsprogramme für Mitarbeitende und Führungskräfte können in den Novartis Aktienplan «Select» und andere aktienbasierte Pläne unterteilt werden. Die der Erfolgsrechnung belasteten Aufwendungen verteilen die Kosten der gewährten Beteiligungs- und Bezugsrechte über den entsprechenden Erdienungszeitraum. Bezüglich der Verfallsrate werden Annahmen getroffen, die über den Erdienungszeitraum hinweg regelmässig angepasst werden, sodass an dessen Ende nur der Aufwand für die tatsächlich erdienten Ansprüche gebucht wurde. Wie in den Übergangsvorschriften des IFRS 2 vorgesehen, wurden vor dem 7. November 2002 gewährte Ansprüche nicht der Erfolgsrechnung belastet. Der gesamte Aufwand für die aktienbasierte Vergütung belief sich auf USD 532 Millionen (2004: USD 462 Millionen), was zu einer Verbindlichkeit für aktienbasierte Vergütung in Höhe von USD 149 Millionen (2004: USD 166 Millionen) führt. Die korrespondierende, in die Erfolgsrechnung einbezogene Steuergutschrift belief sich auf USD 148 Millionen (2004: USD 126 Millionen).

27.1) NOVARTIS EQUITY PLAN «SELECT»: 2004 genehmigte der Verwaltungsrat eine Änderung des unten beschriebenen Aktienoptionsplans. Im Rahmen des «Select»-Plans haben die Teilnehmenden die Wahl, den Gegenwert der zugeteilten aktienbasierten Leistungsprämien in Form von Aktienoptionen oder gesperrten Aktien zu erhalten. Das Compensation Committee bestimmt das Umwandlungsverhältnis von Aktienoptionen zu gesperrten Aktien. Für 2005 konnte anstelle von vier Aktienoptionen eine Aktie bezogen werden. Die Sperrfrist der zugeteilten Aktien entspricht derjenigen der Aktienoptionen. Die Anzahl der gewährten aktienbasierten Prämie hängt von den Leistungen des Einzelnen und der Division, in der er arbeitet, ab. Den Teilnehmenden des Plans «Select» wurden 1 294 567 Aktien (2004: 792 470 Aktien) im Rahmen des Novartis Select Plan für den Rest der Welt und 2 270 646 Aktien (2004: 1 439 567 Aktien) für den Novartis Select Plan USA gewährt.

A) SELECT PLAN ÜBRIGE LÄNDER: Mitglieder des Verwaltungsrats (während 2002), Führungskräfte sowie ausgewählte Mitarbeitende der zum Konzern gehörenden Gesellschaften (gesamthaft die «Teilnehmenden») können Beteiligungs- und Bezugsrechte erhalten. Diese werden sowohl im Sinne einer Anerkennung für bisherige Leistungen als auch eines Anreizes für zukünftige Leistungsbeiträge den Teilnehmenden zugeteilt. Sie erlauben den Teilnehmenden, von dem im Zeitverlauf steigenden Aktienkurs zu profitieren, und bieten einen Anreiz, die Rentabilität und den Unternehmenserfolg der Novartis Gruppe langfristig zu erhöhen. Die Optionen sind handelbar und können deshalb zum Erwerb von Aktien genutzt oder an einen Market-Maker verkauft werden. Verlässt ein Teilnehmender das Unternehmen freiwillig, verfallen in der Regel die Optionen, für welche die Sperrfrist noch nicht abgelaufen ist. 2004 wurde die Sperrfrist für den Aktienoptionsplan von Novartis in den meisten Ländern von zwei auf drei Jahre erhöht. Auf Grund einer möglichen Gesetzesänderung wurde beschlossen, die dreijährige Sperrfrist in der Schweiz nicht einzuführen. Derzeit ist davon auszugehen, dass 2007 in der Schweiz eine neue gesetzliche Regelung in Kraft treten und zu diesem Zeitpunkt die Sperrfrist erneut geprüft wird. Die Optionen des gegenwärtigen Plans weisen eine Ausübungsfrist von zehn Jahren sowie ein Bezugsverhältnis von 1:1 auf.

27. MITARBEITERBETEILIGUNGEN (FORTSETZUNG)

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Select Plan übrige Länder 2005	Select Plan übrige Länder 2004
Bewertungsdatum	4. Februar 2005	4. Februar, 2004
Verfallsdatum	3. Februar 2015	3. Februar 2014
Schlusskurs der Aktie am Gewährungstag	CHF 57,45	CHF 57,45
Ausübungspreis	CHF 57,45	CHF 57,45
Volatilität	16%	20%
Erwarteter Dividendenertrag	1,8%	1,8%
Zinssatz	2,4%	3,0%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	CHF 11,07	CHF 14,05

Der im Jahr 2005 der Erfolgsrechnung auf Grund der Anwendung von IFRS 2 belastete Aufwand betrug USD 95 Millionen (2004: USD 86 Millionen).

Die nachfolgend aufgeführten gewichteten durchschnittlichen Preise der gewährten, verkauften und verfallenen Optionen werden zu den historischen Kursen von Schweizerfranken in US-Dollar umgerechnet. Die Jahresendpreise werden anhand der jeweiligen Jahresendkurse umgerechnet.

	2005		2004	
	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis USD	Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis USD
Optionen ausstehend am 1. Januar	18,6	48,1	21,0	44,3
Gewährt	7,1	47,8	4,9	46,1
Verkauft	-8,6	35,9	-6,3	37,6
Verfallen	-0,6	46,8	-1,0	37,4
Ausstehend am 31. Dezember	16,5	43,6	18,6	48,1
Ausübbar am 31. Dezember	5,4	36,4	5,0	54,6
Gewichteter Durchschnitt des Marktwertes der während des Jahres ausgegebenen Optionen (USD)		14		11

Alle Optionen wurden zum Marktpreis der Novartis Aktie am Gewährungstag oder einem darüberliegenden Ausübungspreis ausgegeben. Der gewichtete durchschnittliche Aktienkurs im Zeitraum des Verkaufs der Optionen betrug USD 35,90, was zu einer Realisierung eines inneren Wertes in Gesamthöhe von rund USD 50,1 Millionen führte. Die durchschnittlich verbleibende Vertragszeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 7,6 Jahre, für ausübende Optionen 5,3 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten zusammen einen inneren Wert von USD 152,8 Millionen, die ausübenden einen Wert von USD 53,8 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die ausstehenden Optionen am 31. Dezember 2005 zusammen:

Bandbreite der Ausübungspreise (USD)	Ausstehende Optionen			Ausübende Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Millionen)	Durchschnittliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)	Anzahl ausübender Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)
30–34	3,1	5,8	34,5	3,1	34,5
35–39	1,6	4,8	36,8	1,6	36,7
40–44	0,6	4,2	42,7	0,6	42,7
45–49	11,2	8,6	47,1	0,1	49,6
Total	16,5	7,6	43,6	5,4	36,4

B) SELECT-PLAN USA: Unter dem im Jahr 2001 eingeführten Plan werden den in den USA ansässigen Verwaltungsratsmitgliedern (während 2002), Führungskräften sowie weiteren ausgewählten Mitarbeitenden Beteiligungs- und Bezugsrechte gewährt und damit der frühere Plan für ADS Appreciation Rights für Mitglieder der Geschäftsleitung in den USA ersetzt. Die Bedingungen des ADS-Plans in den USA entsprechen im Wesentlichen denjenigen des Select Plan für die übrigen Länder. Ab 2004 sind Aktienoptionen auf ADS auch handelbar.

Die folgende Tabelle zeigt die Annahmen, auf denen die Bewertung der in der Berichtsperiode gewährten Aktienoptionen basiert:

	Select Plan USA 2005	Select Plan USA 2004
Bewertungsdatum	4. Februar 2005	4. Februar 2005
Verfallsdatum	3. Februar 2015	3. Februar 2014
Schlusskurs der Aktie am Gewährungstag	USD 47,84	USD 46,09
Ausübungspreis	USD 47,84	USD 46,09
Volatilität	15%	24,9%
Erwarteter Dividendenertrag	1,8%	1,8%
Zinssatz	4,5%	4,6%
Marktwert der Optionen am Gewährungstag	USD 12,85	USD 15,66

Der im Jahr 2005 der Erfolgsrechnung auf Grund der Anwendung von IFRS 2 belastete Aufwand betrug USD 166 Millionen (2004: USD 114 Millionen).

Gemäss dem vor 2001 eingeführten 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 Ausgabetag entsprach.

Der in der Erfolgsrechnung im Jahr 2005 verbuchte Aufwand für den US Management ADS Appreciation Rights Plan betrug USD 12 Millionen (2004: USD 21 Millionen).

Fair value Entwicklung	2005		2004	
	ADS Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis USD	ADS Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis USD
Optionen ausstehend am 1. Januar	44,1	39,1	40,6	37,7
Gewährt	9,9	47,8	9,2	46,1
Verkauft oder Ausgeübt	-8,1	38,3	-2,4	40,8
Aufgehoben	-3,1	40,7	-3,3	38,5
Ausstehend am 31. Dezember	42,8	41,2	44,1	39,1
Ausübbar am 31. Dezember	10,8	39,0	6,3	42,5
Gewichteter Durchschnitt des Marktwertes der während des Jahres ausgegebenen Optionen (USD)	13		16	

Sämtliche Aktienoptionen wurden zum Marktpreis der ADS am Gewährungstag oder einem darüberliegenden Ausübungspreis ausgegeben. Der gewichtete durchschnittliche ADS-Kurs im Zeitraum der Ausübung der Optionen betrug USD 38,30, was zur Realisierung eines inneren Gesamtwertes in Höhe von USD 93,8 Millionen führte. Die Teilnehmenden zahlten insgesamt USD 314,5 Millionen als Basispreis. Der aus der Ausübung der Aktienoptionen resultierende Steuervorteil betrug USD 37 Millionen. Die durchschnittliche verbleibende Vertragslaufzeit für am Ende der Berichtsperiode ausstehende Optionen betrug 7,2 Jahre, für ausübende Optionen 5,9 Jahre. Die ausstehenden Optionen hatten insgesamt einen inneren Wert in Höhe von USD 484,6 Millionen, ausübende Optionen in Höhe von USD 145,7 Millionen.

Die folgende Tabelle fasst Informationen über die ausstehenden ADS-Optionen am 31. Dezember 2005 zusammen:

Bandbreite der Ausübungspreise (USD)	Ausstehende ADS-Optionen			Ausübende ADS-Optionen	
	Anzahl ausstehender Optionen (Millionen)	Durchschnittliche vertragliche Restlaufzeit (Jahre)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)	Anzahl ausübender Optionen (Millionen)	Gewichteter durchschnittl. Ausübungspreis (USD)
35–39	22,5	6,6	36,6	7,1	37,2
40–44	3,5	4,2	41,9	3,4	42,0
45–49	16,8	8,7	47,1	0,3	46,7
Total	42,8	7,2	41,2	10,8	39,0

27.2) ANDERE LANGFRISTIGE LEISTUNGSPRÄMIEN

A) LANGFRISTIGER PERFORMANCE-PLAN: Dieser Plan wird ausgewählten Führungskräften angeboten. Im Rahmen dieses Plans erhalten die Beteiligten zusätzliche Anrechte auf Novartis Aktien. Sollten Zahlungen erfolgen, so wird deren Höhe mit Hilfe einer Formel berechnet, die unter anderem die Leistung von Novartis anhand der Wertsteigerung im Vergleich zu den gesetzten Zielen berücksichtigt. Zusätzlich können funktionspezifische Ziele zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Sollte die Leistung unter den Minimalanforderungen der festgelegten Ziele liegen, werden keine Aktien gewährt. In dem Masse, in dem die Leistung die festgelegten Vorgaben überschreitet, sind die Teilnehmenden berechtigt, zusätzliche Novartis Aktien bis zu einem festgelegten Maximum zu erhalten. Die Auszahlung der Aktien bedingt unter

anderem, dass der Teilnehmende zum Zeitpunkt der Auszahlung bei einer Novartis Tochtergesellschaft angestellt ist. Der im Jahr 2005 der Erfolgsrechnung auf Grund der Anwendung von IFRS 2 belastete Aufwand betrug USD 20 Millionen (2004: USD 16 Millionen). Während des Jahres 2005 erhielten Führungskräfte insgesamt 458 251 Aktien (2004: 411 041 Aktien).

B) AKTIENSPARPLAN (LEVERAGED SHARE SAVINGS PLAN): Es werden zwei verschiedene Aktiensparpläne angeboten. Bei beiden Plänen erhalten die Teilnehmenden ihre jährliche Leistungsprämie in Form von Aktien zu deren Marktwert am Zeitpunkt der Zuteilung. Unter dem ersten Aktiensparplan steht es den teilnehmenden Führungskräften frei, die Aktien unmittelbar nach Erhalt ganz oder teilweise zu verkaufen. Aktien, die nicht sofort nach Erhalt veräussert werden, bleiben während fünf Jahren ab Zuteilungstermin gesperrt. Nach Ablauf der Sperrfrist wird pro gesperrte Aktie eine zusätzliche Aktie gewährt. Unter dem zweiten Aktiensparplan können Mitarbeitende mit Vertrag in der Schweiz 50% oder 100% der Aktien sofort verkaufen. Ansonsten haben die aus diesem Plan erhaltenen Aktien eine Sperrfrist von drei Jahren, nach deren Ablauf pro zwei gesperrte eine zusätzliche Aktie gewährt wird. In der Regel werden keine zusätzlichen Aktien gewährt, wenn der Mitarbeitende vor Ablauf der Sperrfrist freiwillig das Unternehmen verlässt. Ein Mitarbeitender kann nur an einem Plan pro Jahr teilnehmen. Der im Jahr 2005 der Erfolgsrechnung auf Grund der Anwendung von IFRS 2 belastete Aufwand betrug USD 232 Millionen (2004: USD 208 Millionen). Im Geschäftsjahr 2005 wurden den Teilnehmenden 3 792 981 Aktien (2004: 3 335 063 Aktien) zugeteilt.

C) PLAN MIT GESPERRTEN AKTIEN: Im Rahmen des Plans mit gesperrten Aktien können Mitarbeitende – entweder in Folge einer allgemeinen Zuteilung oder als Prämie für die Erreichung bestimmter Leistungsvorgaben – gesperrte Aktien beziehen. Die im Rahmen dieses Plans zugeteilten Aktien unterliegen im Allgemeinen einer Sperrfrist von fünf Jahren. Verlässt ein Teilnehmender Novartis freiwillig, verfallen in der Regel alle gesperrten Aktien. Der im Jahr 2005 der Erfolgsrechnung auf Grund der Anwendung von IFRS 2 belastete Aufwand betrug USD 7 Millionen (2004: USD 18 Millionen). Im Geschäftsjahr 2005 wurden Führungskräften und ausgewählten Mitarbeitenden 792 369 Aktien (2004: 485 609 Aktien) gewährt.

Die folgende Tabelle spiegelt die Entwicklung der Anzahl der in der Erdienungsphase befindlichen Aktien für alle oben erwähnten Pläne wider:

	Anzahl Aktien Mio. 2005	Anzahl Aktien Mio. 2004	Beizulegender Zeitwert Mio. USD 2005	Beizulegender Zeitwert Mio. USD 2004
	Aktien in Erdienung per 1. Januar	7,4	3,3	324,5
Gewährt	8,6	6,2	424,1	281,7
Erdient	-3,0	-2,0	-104,4	-90,1
Verfallen	-0,4	-0,1	-17,6	-4,5
Aktien in Erdienung per 31. Dezember	12,6	7,4	626,6	324,5

28. NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN

28.1) ROCHE/GENENTECH: Novartis hat zwei Vereinbarungen mit Genentech, Inc., USA, einer Tochtergesellschaft der Roche Holdings AG (Roche), die wiederum in der Bilanz der Novartis unter Anwendung der Kapitalzurechnungsmethode erfasst ist, da Novartis rund 33,3% der ausstehenden stimmberechtigten Aktien hält.

Novartis Ophthalmics, Teil der Novartis Pharmaceuticals Division, hat die exklusiven Rechte für die Entwicklung und Vermarktung von *Lucentis*, einem Medikament für Augenerkrankungen, ausserhalb von Nordamerika einlizenziert. Als Teil dieser Vereinbarung hat Novartis eine anfängliche Meilensteinzahlung und Vergütungen für die Entwicklung in Höhe von rund USD 47 Millionen gezahlt. Die Parteien werden die Kosten für die Aufwendungen von Genentech der laufenden klinischen Phase III und weitere zugehörige Entwicklungsaufwendungen teilen. Novartis hat zusätzliche Zahlungen bei der Erreichung bestimmter klinischer Entwicklungsmeilensteine und bei der Zulassung des Produktes zu entrichten. Darüber hinaus werden Lizenzgebühren für die Verkäufe ausserhalb der USA gezahlt.

Im Februar 2004 beschlossen Novartis Pharma AG, Genentech, Inc., und Tanox, Inc., eine Zusammenarbeit zur Steuerung der Entwicklung und Vermarktung von bestimmten anti-IgE-Antikörpern, darunter *Xolair* und TNX-901. Im Einklang mit dieser Vereinbarung entwickeln die drei Parteien *Xolair* gemeinsam in den USA, während Novartis und Genentech gemeinsam die Vermarktung in den USA übernehmen und dafür individuell und gemeinsam Zahlungen an Tanox entrichten. Genentech erfasst alle Umsätze und Herstellungskosten in den USA, Novartis übernimmt die Vermarktung und verbucht Umsätze und Verkaufskosten in Europa. Genen-

tech und Novartis teilen sich die operativen Gewinne in den USA und Europa gemäss einer vorher festgelegten Aufschlüsselung prozentual auf.

Aus den beiden beschriebenen Vereinbarungen erfolgte netto ein Mittelzufluss in Höhe von USD 80 Millionen im Jahr 2005 (2004: USD 40 Millionen) an Novartis. Da *Xolair* in Europa erst gegen Ende des Jahres 2005 in den Markt eingeführt wurde, sind in der Berichtsperiode keine wesentlichen Umsätze realisiert worden.

28.2) ANDERE NAHE STEHENDE UNTERNEHMEN UND PERSONEN (AUSSER MITGLIEDER GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRAT): Der Konzern hat in der Vergangenheit Stiftungen zur Förderung der Mitarbeiterwohlfahrt, der Ausbildung von Mitarbeitenden, der Forschung und für gemeinnützige Zwecke errichtet, die nicht konsolidiert werden. Die Stiftungen für gemeinnützige Zwecke dienen der Förderung des Gesundheitswesens und der sozialen Entwicklung in Ländern, die stark vom agrarwirtschaftlichen Sektor abhängen. Alle Stiftungen sind autonom und werden von unabhängigen Stiftungsräten geleitet, die für die Verwaltung der Stiftung in Übereinstimmung mit Gesetz und Statuten verantwortlich sind.

2005 hat der Konzern kurzfristige Einlagen in Höhe von USD 11 Millionen von den oben genannten Stiftungen angenommen (2004: USD 16 Millionen).

Überdies gibt es etwa zwanzig weitere für gemeinnützige Zwecke errichtete Stiftungen, aus denen Novartis keinen wirtschaftlichen Nutzen zieht, weshalb sie nicht konsolidiert werden. Am 31. Dezember 2005 hielten diese Stiftungen rund 6 Millionen Aktien der Novartis AG zum Anschaffungswert von rund USD 30 Millionen.

28.3) VERGÜTUNG VON GESCHÄFTSLEITUNG UND VERWALTUNGSRAT: 2005 zählte der Konzern 20 (2004: 20) Mitglieder des Executive Committee, permanente Teilnehmende des Executive Committee und Leiter von Divisionen und Geschäftseinheiten, einschliesslich derjenigen, die in den Ruhestand gingen oder ihren Arbeitsvertrag im Jahr 2005 beendeten.

Die gesamte Vergütung der Geschäftsleitung inklusive des geschäftsführenden Verwaltungsrates und der 11 (2004: 11) nicht exekutiven Verwaltungsräte unter Anwendung der Regeln des IFRS 2 für die Bilanzierung von aktienbasierter Vergütung stellt sich wie folgt dar:

	Geschäftsleitung		Nicht exekutive Verwaltungsräte		Total	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Kurzfristig fällige Leistungen	15,5	14,4	4,7	4,5	20,2	18,9
Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses	1,7	2,0			1,7	2,0
Leistungen aus Anlass der Beendigung des Arbeitsverhältnisses	0,3	1,9			0,3	1,9
Mitarbeiterbeteiligungspläne ¹	64,8	56,9			64,8	56,9
Total	82,3	75,2	4,7	4,5	87,0	79,7

¹ Wenn nicht, wie in der Übergangsvorschrift vorgesehen, ausschliesslich aktienbasierte Vergütungen, die nach dem 7. November 2002 gewährt wurden, für die Berechnung der aktienbasierten Vergütung für das Jahr 2005 verwendet worden wären, würde sich der Betrag auf USD 67,8 Millionen (2004: 62,0 Millionen) belaufen.

Die aktienbasierte Vergütung wird erst im Februar des auf die Berichtsperiode folgenden Jahres zugeteilt, wobei die Bestimmung der Barkomponente und der aktienbasierten Komponente der Vergütung teilweise im Ermessen der Begünstigten liegt. Aus diesem Grund ist die Aufteilung zwischen der bar- und aktienbasierten Vergütung geschätzt.

29. VERPFLICHTUNGEN UND EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

CHIRON CORPORATION: Die Vereinbarung im Zusammenhang mit der ursprünglichen Investition in Chiron vom Januar 1995 beinhaltet, dass Novartis:

- neues Aktienkapital der Chiron in Höhe von bis zu USD 500 Millionen auf Wunsch von Chiron zum Marktwert erwirbt. Im Zusammenhang mit der zwischen Novartis und Chiron geschlossenen Vereinbarung und dem Plan zum Unternehmenszusammenschluss, benachrichtigte Chiron am 30. Oktober 2005, dass Novartis neue Aktien von Chiron im Wert von USD 300 Millionen, USD 43,50 pro Aktie, erwerben solle. Am 8. Dezember 2005 erwarb Novartis Biotech Partnership, Inc., indirekt eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Novartis, 6,9 Millionen Aktien von Chiron zu einem Preis von USD 300 Millionen. Chiron kann keine weiteren Anteilskäufe von Novartis verlangen.
- Garantien für finanzielle Verpflichtungen von Chiron von bis zu USD 702,5 Millionen gewährt. Die Inanspruchnahme dieser Garantien über den Betrag von USD 402,5 Millionen hinaus würde die Verpflichtung zum oben erwähnten Erwerb von neuem Aktienkapital entsprechend reduzieren. Die Verpflichtung von Novartis im Rahmen der Garantie ist nur wirksam, wenn Chiron in Zahlungsverzug gerät. Am 22. Dezember 2005 entschied Chiron, den Garantiebetrug auf dessen Maximum zu erhöhen und dementsprechend keine weiteren Anteilskäufe von Novartis einzufordern.
- von Chiron die Option erhält, frisch begebene Aktien direkt bei Chiron zum Marktwert zu beziehen. Novartis kann diese Option unter bestimmten Voraussetzungen jederzeit ausüben, insbesondere unter der Bedingung, dass Novartis dadurch insgesamt nicht mehr als 55% der zum betreffenden Zeitpunkt ausstehenden Stammaktien von Chiron hält. Die Verpflichtung zum Erwerb von neuem Aktienkapital und die Garantie laufen spätestens 2011 aus.

VERPFLICHTUNGEN AUS LEASINGVERTRÄGEN:

	2005 Mio. USD
Verpflichtungen aus Mietverträgen (operatives Leasing) mit fester Laufzeit, Stand 31. Dezember:	
2006	257
2007	195
2008	134
2009	71
2010	64
später	242
Total	963
Aufwand im laufenden Jahr	336

VERPFLICHTUNGEN IM BEREICH FORSCHUNG & ENTWICKLUNG: Der Konzern hat mit verschiedenen Institutionen langfristige Vereinbarungen zur Finanzierung von Forschungsprojekten und unter Einschluss von Meilensteinzahlungen geschlossen. Gemäss Stand vom 31. Dezember 2005 präsentieren sie sich wie folgt:

	An Meilensteine		Total 2005 Mio. USD
	Unbedingte Verpflichtungen 2005 Mio. USD	gebundene Zahlungen 2005 Mio. USD	
2006	60	363	423
2007	20	199	219
2008	15	315	330
2009		299	299
2010		259	259
später		643	643
Total	95	2 078	2 173

ANDERE VERPFLICHTUNGEN: Der Novartis Konzern ist verschiedene Verpflichtungen zum Erwerb von Dienstleistungen, Waren und Einrichtungen im Rahmen der ordentlichen Geschäftstätigkeit eingegangen. Diese Verpflichtungen gehen in der Regel nicht über die gegenwärtigen Marktpreise hinaus und spiegeln die ordentliche Geschäftstätigkeit wider.

EVENTUALVERBINDLICHKEITEN: Die Konzerngesellschaften haben in den jeweiligen Ländern Gesetze und Bestimmungen bezüglich ihrer ordentlichen Tätigkeit zu befolgen. Im Rahmen dieser ordentlichen Geschäftstätigkeit sind verschiedene Konzerngesellschaften in behördliche Verfahren involviert. Die Geschäftsleitung ist der Auffassung, dass aus diesen Verfahren keine nachteiligen Folgen entstehen, die die finanzielle Position, das operative Ergebnis oder den Geldfluss des Konzerns massgeblich beeinflussen.

Die potenziellen Umweltverpflichtungen des Konzerns beruhen auf Risikoeinschätzungen auf Grund von Untersuchungen auf verschiedenen Arealen, welche der Konzern im Hinblick auf Umweltrisiken als gefährdet betrachtet. Die künftigen Ausgaben des Konzerns für Umweltsanierungen unterliegen einigen Ungewissheiten. Unsicherheiten bestehen unter anderem in Bezug auf die Sanierungsmethode, das Ausmass der Sanierung und in Bezug auf den dem Konzern zugeschriebenen Anteil am zu sanierenden Material. Darüber hinaus bestehen Unsicherheiten bezüglich der finanziellen Ressourcen anderer beteiligter Parteien.

Gegen den Konzern werden zudem Rechtsverfahren angestrengt und Haftpflichtansprüche geltend gemacht. Für Verluste, die gemäss Auffassung der Geschäftsleitung mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten werden, wurden angemessene Rückstellungen vorgenommen. Diese Einschätzungen unterliegen jedoch einer gewissen Unsicherheit. In Erläuterung 19 werden diese Aspekte im Detail behandelt.

Der Konzern rechnet nicht damit, dass die Klärung dieser Unsicherheiten einen wesentlichen Einfluss auf die Konzernrechnungen haben wird.

30. WICHTIGSTE KURSE FÜR DIE WÄHRUNGSUMRECHNUNG

		2005	2004			2005	2004
		Mio.	Mio.			Mio.	Mio.
Stichtagskurse für die konsolidierten Bilanzen:				Jahresdurchschnittskurse für die konsolidierten Erfolgsrechnungen und konsolidierten Geldflussrechnungen:			
1	CHF	0,762	0,881	1	CHF	0,804	0,805
1	EUR	1,186	1,362	1	EUR	1,245	1,243
1	GBP	1,726	1,923	1	GBP	1,820	1,831
100	JPY	0,851	0,964	100	JPY	0,910	0,926

31. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG (31. DEZEMBER 2005)

Der Verwaltungsrat der Novartis AG hat die vorliegende Konzernrechnung der Novartis am 18. Januar 2006 genehmigt. Zum selben Zeitpunkt wurde der Generalversammlung eine Dividende in Höhe von CHF 1,15 pro Aktie zur Genehmigung vorgeschlagen. Wenn der Antrag angenommen wird, würde sich der Dividendengesamtbetrag auf USD 2 Milliarden belaufen.

32. ANPASSUNG DER KONZERNRECHNUNG DES JAHRES 2004

Novartis hat die folgenden neuen IFRS Regeln zum 1. Januar 2005 erstmalig angewendet bzw. andere Verbesserungen in der Präsentation der Konzernrechnung vorgenommen und, wie unter IFRS gefordert, auch die Konzernrechnung des Jahres 2004 entsprechend angepasst:

IFRS 2 (AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG)

IFRS 2 fordert, dass der Marktwert der den Mitarbeitenden gewährten aktienbasierten Vergütung als Aufwand erfasst wird. Bis 31. Dezember 2004 wurde der Marktwert dieser Aktieninstrumente im Rahmen der Segmentberichterstattung den jeweiligen Unternehmenseinheiten als Aufwand belastet. Dieser Aufwandsposition stand jedoch ein entsprechender Ertrag unter der Position «Übrige Erträge & Aufwendungen» bei Corporate gegenüber. Deshalb wurde letztlich in der Konzernrechnung nach IFRS kein das operative Ergebnis vermindender Aufwand verbucht. Seit 1. Januar 2005 berechnet Novartis den Marktwert der ausgegebenen Optionen anhand des Trinominalmodells, einer Variante des Binominalbaumverfahrens. Die Beträge werden in der Erfolgsrech-

nung über den Zeitraum der jeweiligen Erdienungszeit als Aufwand erfasst, wobei die erwarteten den tatsächlichen Zuteilungen angepasst werden. Entsprechend den Übergangsvorschriften des IFRS 2 wurde die historische geprüfte Vorjahreskonzernrechnung der Novartis um Aufwendungen für nach dem 7. November 2002 gewährte aktienbasierte Vergütung angepasst. Ein Aufwand in Höhe von USD 462 Millionen wurde der Position «Übrige Erträge & Aufwendungen» belastet. Für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich wurde eine Verbindlichkeit in Höhe von USD 166 Millionen ausgewiesen.

IFRS 3 (UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE)

Gemäss IFRS 3 wird mit Wirkung vom 1. Januar 2005 davon ausgegangen, dass der Goodwill eine unbestimmte Nutzungsdauer aufweist und deshalb nicht planmässig abgeschrieben, sondern einer jährlichen Wertminderungsprüfung unterworfen wird. Diese Regel ist auf separat in der Konzernbilanz ausgewiesenen Goodwill sowie auf Goodwill, der in den Werten der nach der Kapitalzurechnungsmethode bilanzierten assoziierten Unternehmen enthalten ist, anzuwenden. Diese neue Bilanzierungsregel wurde auch für Transaktionen des Jahres 2004, insofern diese nach dem 31. März 2004 abgeschlossen wurden, angewendet.

IAS 1 (ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN, MINDERHEITSANTEILE)

Gemäss IAS 1 (revidiert) sind Minderheitsanteile in der Konzernrechnung als Bestandteil des Eigenkapitals und nicht als eigenständige Kategorie auszuweisen. Bei der Berechnung des Konzernreingewinns werden die Minderheitsanteile nicht mehr in Abzug gebracht. Aus diesem Grund wird der den Minderheiten zuzurechnende Anteil am Reingewinn in Höhe von USD 15 Millionen nicht mehr in Abzug gebracht und deren Anteil am Eigenkapital des Konzerns in Höhe von USD 138 Millionen nicht mehr separat ausgewiesen. Nach Massgabe von IAS 1 (revidiert) sind die Steuern, die auf das Ergebnis der assoziierten Gesellschaften entfallen, nicht mehr unter dem Steueraufwand des Konzerns auszuweisen. Der Anteil des Konzerns an den Ergebnissen der assoziierten Gesellschaften ist nun in einer Position der Erfolgsrechnung enthalten und wird unter Abzug entsprechender Steuern und Minderheitsanteilen berechnet. Entsprechend reduziert sich das Ergebnis der assoziierten Gesellschaften um USD 74 Millionen und der Steueraufwand um USD 61 Millionen.

IAS 38 (IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE)

Nach IAS 38 (revidiert) hat Novartis Änderungen in der Bilanzierung von immateriellen Vermögenswerten vorgenommen. Die wichtigsten Änderungen betreffen folgende Aspekte:

- Im Rahmen der Kaufpreisaufteilung bei einem Unternehmenszusammenschluss muss den erworbenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ein Wert beigemessen werden. Der entsprechende Betrag ist getrennt vom Goodwill auszuweisen und muss jährlich auf Wertminderungen hin geprüft werden. Sobald ein unter erworbenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten geführtes Projekt ausgereift und einsatzfähig ist, ist es über die planmässige Nutzungsdauer abzuschreiben. Bisher waren erworbene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für IFRS-Zwecke im Goodwill enthalten und wurden abgeschrieben. In Einklang mit den Übergangsbestimmungen wurden erworbene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Erfüllung der IFRS-Anforderungen bereits separat für alle Akquisitionen aktiviert, die nach dem 31. März 2004 durchgeführt wurden.
- Vermögenswerte im Bereich Forschung und Entwicklung, die beispielsweise mittels Voraus- und Meilensteinzahlungen erworben werden, müssen ebenfalls als immaterielle Vermögenswerte aktiviert werden, auch wenn unsicher ist, ob letztendlich ein verkäufliches Produkt entwickelt werden kann. Bisher wurden sich auf Forschung und Entwicklung beziehende immaterielle Vermögenswerte nur bilanziert, wenn sie nach der regulatorischen Zulassung, unter anderem durch die US-amerikanische FDA, erworben wurden.

IAS 19 (LEISTUNGEN NACH BEENDIGUNG DES ARBEITSVERHÄLTNISSES)

Novartis hat entschieden, eine neue in IAS 19 gewährte Option ab 1. Januar 2005 anzuwenden. Dementsprechend werden die bei der Bewertung des Planvermögens und der Verpflichtung leistungsorientierter Pläne zum Bilanzstichtag entstehenden versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste sofort in der Bilanz ausgewiesen und die Gegenposition in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen gezeigt. Die vorherige Regel der Abschreibung von ausserhalb des «Korridors» (der höhere Wert von 10% des Planvermögens oder der Verpflichtung) liegender versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste muss nicht mehr angewendet werden. Die Änderung führte zu einem Ertrag in Höhe von USD 76 Millionen, der unter «Übrige Erträge & Aufwendungen» ausgewiesen wird. Darüber hinaus erfolgte eine Verringerung der langfristigen Vermögenswerte um USD 1 290 Millionen und eine Erhöhung der Verbindlichkeiten um USD 441 Millionen nach Steuern.

SIC-12 (PLÄNE ZUR AKTIENBASIERTE VERGÜTUNG)

Am 1. Januar 2005 traten die vom Standing Interpretations Committee ausgearbeiteten Änderungen an der Interpretation SIC 12 in Kraft, die eine Konsolidierung von Mitarbeiterbeteiligungsplänen vorschreiben. Vor Inkrafttreten dieser Änderung war die Konsolidierung derartiger Pläne im Rahmen der IFRS nicht vorgeschrieben. Die Konsolidierung reduzierte die durchschnittliche Anzahl der ausstehenden Aktien um die von der Mitarbeiterbeteiligungstiftung gehaltenen 92,5 Millionen Novartis AG Aktien. Dementsprechend wurde das Ergebnis pro Aktie auf USD 2,28 reduziert. Ferner wurden die flüssigen Mittel und Wertschriften um USD 701 Millionen verringert, das Umlaufvermögen hingegen um USD 10 Millionen erhöht. Auch der Geldfluss aus dem operativen Geschäft verringerte sich um USD 130 Millionen. Der Geldfluss aus der Finanzierungstätigkeit wurde um den Betrag der an die Stiftung gezahlten Dividende (USD 72 Millionen) und um die aus dem Verkauf eigener Aktien resultierenden Geldzuflüsse (USD 55 Millionen) angepasst.

Zusätzlich hat der Konzern die folgenden freiwilligen Darstellungsänderungen vorgenommen:

- Die Herstellungskosten der verkauften Produkte enthalten nun die für die verkauften Produkte gezahlten Lizenzgebühren, welche vorher unter «Übrige Erträge & Aufwendungen» (USD 343 Millionen) ausgewiesen wurden. Des Weiteren enthalten die Herstellungskosten der verkauften Produkte von nun an die Abschreibungen und Wertminderungen auf erworbene Produktrechte, Patente und Handelsmarken, die vorher entweder in den «Übrige Erträge & Aufwendungen» (USD 264 Millionen) oder dem Forschungs- und Entwicklungsaufwand (USD 36 Millionen) enthalten waren.
- Separate Darstellung anderer Erlöse – vor allem Lizenzeinnahmen und Erlöse aus Kooperationsvereinbarungen – bedingten eine Reklassifizierung von USD 154 Millionen von «Übrige Erträge & Aufwendungen» zu «Andere Erlöse».

32. ANPASSUNG DER KONZERNRECHNUNG DES JAHRES 2004 (FORTSETZUNG)

ANGEPASSTE ERFOLGSRECHNUNG DES AM 31. DEZEMBER 2004 ABGESCHLOSSENEN GESCHÄFTSJAHRES

	Erläuterungen	2004 ausgewiesen Mio. USD	Anpassung Mio. USD	2004 Angepasst Mio. USD
Nettoumsatz		28 247		28 247
Andere Erlöse	32.1		154	154
Herstellungskosten der verkauften Produkte	32.2	-6 625	-643	-7 268
Bruttoergebnis		21 622	-489	21 133
Marketing & Verkauf		-8 873		-8 873
Forschung & Entwicklung	32.3	-4 207	36	-4 171
Administration & allgemeine Kosten		-1 540		-1 540
Übrige Erträge & Aufwendungen	32.4	-463	66	-397
Operatives Ergebnis		6 539	-387	6 152
Ergebnisanteile an assoziierten Gesellschaften	32.5	142	-74	68
Finanzertrag		488	-2	486
Zinsaufwand		-261		-261
Gewinn vor Steuern und Minderheitsanteilen		6 908	-463	6 445
Steuern	32.6	-1 126	61	-1 065
Minderheitsanteile	32.7	-15	15	
Reingewinn		5 767	-387	5 380
<i>Zuzurechnen</i>				
<i>Aktionären der Novartis AG</i>		5 767		5 365
<i>Minderheitsanteilen</i>		15		15
Gewinn pro Aktie (USD)	32.8	2,36		2,28

ERLÄUTERUNGEN ZUR ANGEPASTEN KONSOLIDierten ERFOLGSRECHNUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHRE 2004

- 32.1. Separate Darstellung von Lizenzeinnahmen und Einnahmen aus Kooperationen, die vorher in «Übrige Erträge & Aufwendungen» enthalten waren.
- 32.2. Reduktion von USD 343 Millionen in Folge der Umklassifizierung des gezahlten Lizaufwands von «Übrige Erträge & Aufwendungen» und eine Reduktion von USD 300 Millionen in Folge der Umklassifizierung der Abschreibungen und Wertminderungen auf Produktrechte, Patente und Handelsmarken von den «Übrige Erträge & Aufwendungen» sowie «Forschung und Entwicklung» zu «Herstellungskosten der verkauften Produkte».
- 32.3. Reklassifizierung der Abschreibung von Produktrechten, Patenten und Handelsmarken in Höhe von USD 36 Millionen zu «Herstellungskosten der verkauften Produkte».
- 32.4. Insgesamt eine Nettoerhöhung um USD 66 Millionen der Position «Übrige Erträge & Aufwendungen» wegen:
- Nettoerhöhung um USD 683 Millionen aus der Reklassifizierung der Abschreibung von Produktrechten, Patenten und Handelsmarken (USD 264 Millionen) und Lizenzgebühren (USD 343 Millionen) zu «Herstellungskosten der

verkauften Produkte» und der Aufhebung der Amortisation für Pensionspläne und die Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender (USD 76 Millionen) und

- USD 617 Millionen Nettoverringerung wegen Anpassung der Aufwendungen aus aktienbasierter Vergütung (USD 462 Millionen), der Reklassifizierung von Lizenzeinnahmen und Einnahmen aus Kooperationen in «Andere Erlöse» (USD 154 Millionen) und Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung (USD 1 Million).
- 32.5. Auswirkung der vorgenannten Reklassifizierung latenter Steuern auf assoziierte Gesellschaften.
- 32.6. Steuereffekt aus den vorgenannten Anpassungen sowie die Reklassifizierung der die assoziierten Gesellschaften betreffenden Steuern in die Position «Ergebnisanteile an assoziierten Gesellschaften».
- 32.7. Die Minderheitsanteile werden separat nach dem Reingewinn ausgewiesen.
- 32.8. Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung und der von ihr gehaltenen Aktien der Novartis AG reduziert die Anzahl durchschnittlich ausstehender Aktien um 92,5 Millionen.

ANGEPASSTE KONZERNBILANZ PER 31. DEZEMBER 2004

	Erläuterungen	Wie berichtet Mio. USD	Anpassung Mio. USD	Angepasst Mio. USD
Total Anlagevermögen	32.9	29 858	-1 290	28 568
Flüssige Mittel und Wertschriften	32.10	14 593	-701	13 892
Übriges Umlaufvermögen	32.11	10 018	10	10 028
Total Aktiven		54 469	-1 981	52 488
Total Eigenkapital	32.12	33 783	-2 468	31 315
Minderheitsanteile	32.13	138	-138	
Finanzverbindlichkeiten		6 855		6 855
Übrige Verbindlichkeiten	32.14	13 693	625	14 318
Total Fremdkapital		20 548	625	21 173
Total Passiven		54 469	-1 981	52 488

ERLÄUTERUNGEN ZUR ANGEPASTEN KONZERNBILANZ

- 32.9. Verringerung des Planvermögens um die im Eigenkapital erfassten versicherungsmathematischen Differenzen (USD 1 636 Millionen), abzüglich der darauf entfallenden latenten Steuern (USD 346 Millionen).
- 32.10. Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung führt zu einer Reduzierung der flüssigen Mittel und Wertschriften.
- 32.11. Erhöhung des übrigen Umlaufvermögens in Folge der Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung.
- 32.12. Reduzierung des Eigenkapitals auf Grund der Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, inklusive der Verbindlichkeiten für Pläne mit Barausgleich; Reduktion in Folge der Eliminierung der bisher gebuchten versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste abzüglich Steuern

in Bezug auf Pensionen und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender; Erhöhung, da die Minderheitsanteile nicht mehr separat, sondern als Unterposition des Eigenkapitals dargestellt werden.

- 32.13. Darstellung der Minderheitsanteile als separate Komponente des Eigenkapitals.
- 32.14. Erfassung des Nettobetrags versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste in Höhe von USD 898 Millionen aus Pensionen und Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitender, USD 153 Millionen aus Verbindlichkeiten für aktienbasierte Vergütungen mit Barausgleich und USD 426 Millionen Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung abzüglich der entsprechenden latenten Steuern.

ANGEPASSTE KONSOLIDIERTE GELDFLUSSRECHNUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2004

	Erläuterungen	Wie berichtet Mio. USD	Anpassung Mio. USD	Angepasst Mio. USD
Geldfluss aus operativer Tätigkeit	32.15	6 725	-130	6 595
Geldfluss aus Investitionstätigkeit		-3 219	2	-3 217
Geldfluss aus Finanzierungstätigkeit	32.16	-3 124	127	-2 997
Umrechnungsdifferenzen auf flüssigen Mitteln		55	1	56
Nettoveränderung der flüssigen Mittel		437		437

ERLÄUTERUNGEN ZUR ANGEPASTEN KONSOLIDierten GELDFLUSSRECHNUNG

- 32.15. Aus der Konsolidierung der Mitarbeiterbeteiligungsstiftung resultierender Geldabfluss in Bezug auf die aktienbasierte Vergütung mit Barausgleich.

- 32.16 Reduzierung des Geldabflusses aus der Finanzierungstätigkeit von insgesamt USD 127 Millionen in Folge der von Novartis an die Mitarbeiterbeteiligungsstiftung gezahlten Dividende von USD 72 Millionen und USD 55 Millionen auf Grund des Verkaufs von Novartis AG Aktien durch die Mitarbeiterbeteiligungsstiftung.

33. WICHTIGSTE KONZERN - UND ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN SOWIE JOINT VENTURES

Stand 31. Dezember 2005

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteilig- ung in %	Aktivitäten		Einbezahltes Kapital ¹	Beteilig- ung in %	Aktivitäten
Ägypten							
Novartis Pharma S.A.E., Kairo	EGP 33,8 Mio.	99	▼				
Novartis Egypt (Healthcare) S.A.E., Kairo	EGP 250 000	95	◆				
Argentinien							
Novartis Argentina S.A., Buenos Aires	ARS 230,6 Mio.	100	◆				
Sandoz S.A., Buenos Aires	ARS 11,8 Mio.	100	◆▼				
Australien							
Novartis Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,0 Mio.	100	■				
Novartis Pharmaceuticals Australia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,8 Mio.	100	◆ ▲				
Sandoz Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 11,6 Mio.	100	◆				
Novartis Consumer Health Australasia Pty Ltd., Mulgrave, Victoria	AUD 7,6 Mio.	100	◆▼				
Novartis Animal Health Australasia Pty Ltd., North Ryde, NSW	AUD 3,0 Mio.	100	◆ ▲				
Bangladesch							
Novartis (Bangladesh) Limited, Dhaka	BDT 162,5 Mio.	60	◆▼				
Belgien							
N.V. Novartis Management Services S.A., Vilvoorde	EUR 7,5 Mio.	100	■				
N.V. Novartis Pharma S.A., Vilvoorde	EUR 7,1 Mio.	100	◆				
N.V. Sandoz S.A., Vilvoorde	EUR 4,2 Mio.	100	◆				
N.V. Novartis Consumer Health S.A., Vilvoorde	EUR 4,3 Mio.	100	◆				
N.V. Nutrition & Santé Benelux S.A., Brüssel	EUR 509 630	95	◆				
N.V. CIBA Vision Benelux S.A., Mechelen	EUR 62 000	100	◆				
Bermuda							
Triangle International Reinsurance Ltd., Hamilton	CHF 1,0 Mio.	100	■				
Novartis Securities Investment Ltd., Hamilton	CHF 30 000	100	■				
Novartis International Pharmaceutical Ltd., Hamilton	CHF 10,0 Mio.	100	■◆◆▲				
Brasilien							
Novartis Biotécnicas S.A., São Paulo	BRL 232,3 Mio.	100	◆▼				
Sandoz do Brasil Indústria Farmacêutica Ltda., Cambé	BRL 139,5 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Saúde Animal Ltda., São Paulo	BRL 50,7 Mio.	100	◆▼				
Chile							
Novartis Chile S.A., Santiago de Chile	CLP 2,0 Mrd.	100	◆				
China							
Beijing Novartis Pharma Co., Ltd., Peking	CNY 111,3 Mio.	100	◆▼				
Novartis Pharmaceuticals (HK) Limited, Hongkong	HKD 200	100	◆				
Shanghai Novartis Trading Ltd., Shanghai	CNY 20,3 Mio.	100	◆				
Dänemark							
Novartis Healthcare A/S, Kopenhagen	DKK 10,0 Mio.	100	◆				
Sandoz A/S, Odense	DKK 5,0 Mio.	100	◆				
Hexal A/S, Hvidovre	DKK 10,0 Mio.	100	◆				
Deutschland							
Novartis Deutschland GmbH, Wehr	EUR 155,5 Mio.	100	■				
Novartis Pharma GmbH, Nürnberg	EUR 25,6 Mio.	100	◆ ▲				
Novartis Pharma Produktions GmbH, Wehr	EUR 2,0 Mio.	100	▼				
Sandoz International GmbH, Holzkirchen	EUR 100 000	100	■				
Sandoz Pharmaceuticals GmbH, Ismaning	EUR 5,1 Mio.	100	◆▼				
Sandoz Industrial Products GmbH, Frankfurt am Main	EUR 2,6 Mio.	100	◆▼				
Hexal Aktiengesellschaft, Holzkirchen	EUR 93,7 Mio.	100	■◆◆				
Salutas Pharma GmbH, Barleben	EUR 41,7 Mio.	100	◆▼				
1 A Pharma GmbH, Oberhaching	EUR 25 565	100	◆				
Novartis Consumer Health GmbH, München	EUR 14,6 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Nutrition GmbH, München	EUR 23,5 Mio.	100	◆▼▲				
CIBA Vision Vertriebs GmbH, Grossostheim	EUR 2,6 Mio.	100	◆				
CIBA Vision GmbH, Grosswallstadt	EUR 15,4 Mio.	100	◆▼▲				
Ecuador							
Novartis Ecuador S.A., Quito	USD 209 193	100	◆				
Finnland							
Novartis Finland Oy, Espoo	EUR 459 000	100	◆				
Frankreich							
Novartis Groupe France S.A., Rueil-Malmaison	EUR 103,0 Mio.	100	■				
Novartis Pharma S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 43,4 Mio.	100	◆▼▲				
Sandoz S.A.S., Levallois-Perret	EUR 2,6 Mio.	100	◆				
Laboratoires G-Gam S.à r.l., Créteil	EUR 1,2 Mio.	100	◆				
Frankreich (Fortsetzung)							
Novartis Santé Familiale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 21,9 Mio.	100	◆▼				
Novartis Santé Animale S.A.S., Rueil-Malmaison	EUR 900 000	100	◆▼				
Novartis Nutrition S.A.S., Revel	EUR 300 000	100	◆▼				
Nutrition et Santé S.A.S., Revel	EUR 30,2 Mio.	95	■◆▼▲				
CIBA Vision S.A.S., Blagnac	EUR 1,8 Mio.	100	◆				
Gibraltar							
Novista Insurance Limited, Gibraltar	CHF 130,0 Mio.	100	■				
Griechenland							
Novartis (Hellas) S.A.C.I., Athen	EUR 14,6 Mio.	100	◆				
Grossbritannien							
Novartis UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 25,5 Mio.	100	■				
Novartis Pharmaceuticals UK Limited, Frimley/Camberley	GBP 5,4 Mio.	100	◆▼▲				
Novartis Grimsby Limited, Frimley/Camberley	GBP 230 Mio.	100	▼				
Sandoz Limited, Bordon	GBP 2,0 Mio.	100	◆				
Novartis Consumer Health UK Limited, Horsham	GBP 25 000	100	◆▼				
Novartis Animal Health UK Limited, Royston	GBP 100 000	100	◆▼▲				
Vericore Limited, Royston	GBP 2	100	◆▼				
CIBA Vision (UK) Limited., Southampton	GBP 550 000	100	◆				
Indien							
Novartis India Limited, Mumbai	INR 159,8 Mio.	51	◆▼				
Sandoz Private Limited, Mumbai	INR 32,0 Mio.	100	◆▼				
Indonesien							
PT Novartis Indonesia, Jakarta	IDR 7,7 Mrd.	100	◆▼				
PT CIBA Vision Batam, Batam	IDR 11,9 Mrd.	100	▼				
Irland							
Novartis Ireland Limited, Dublin	EUR 25 000	100	◆				
Novartis Ringaskiddy Limited, Ringaskiddy, County Cork	EUR 2,0 Mio.	100	▼				
Italien							
Novartis Farma S.p.A., Origgio	EUR 18,2 Mio.	100	■◆▼▲				
Sandoz S.p.A., Origgio	EUR 390 000	100	◆				
Sandoz Industrial Products S.p.A., Rovereto	EUR 2,6 Mio.	100	▼				
Novartis Consumer Health S.p.A., Origgio	EUR 2,9 Mio.	100	◆				
Nutrition & Santé Italia S.p.A., Origgio	EUR 1,7 Mio.	95	◆				
CIBA Vision S.r.l., Marcon	EUR 2,4 Mio.	100	◆				
Japan							
Novartis Holding Japan K.K., Tokio	JPY 10,0 Mio.	100	■				
Novartis Pharma K.K., Tokio	JPY 6,0 Mrd.	100	◆ ▲				
Ciba-Geigy Japan Limited, Tokio	JPY 8,5 Mrd.	100	▼				
CIBA Vision K.K., Tokio	JPY 495,0 Mio.	100	◆				
Kanada							
Novartis Pharmaceuticals Canada Inc., Dorval/Montreal	CAD 0 ²	100	◆ ▲				
Sandoz Canada Inc., Boucherville, Quebec	CAD 2	100	◆▼▲				
Novartis Consumer Health Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 2	100	◆				
CIBA Vision Canada Inc., Mississauga, Ontario	CAD 1	100	◆▼				
Kolumbien							
Novartis de Colombia S.A., Santafé de Bogotá	COP 20,9 Mrd.	100	◆▼				
Kroatien							
Lek Zagreb d.o.o., Zagreb	HRK 25,6 Mio.	100	◆				
Liechtenstein							
Novista Insurance Aktiengesellschaft, Vaduz	CHF 5,0 Mio.	100	■				
Luxemburg							
Novartis Investments S.à r.l., Luxemburg	USD 2,6 Mrd.	100	■				
Malaysia							
Novartis Corporation (Malaysia) Sdn. Bhd., Kuala Lumpur	MYR 3,3 Mio.	70	◆				
Mexiko							
Novartis Farmacéutica, S.A. de C.V., Mexiko Stadt	MXN 205,0 Mio.	100	◆▼				
Productos Gerber, S.A. de C.V., Querétaro	MXN 12,5 Mio.	100	◆▼				
Neuseeland							
Novartis New Zealand Ltd., Auckland	NZD 820 000	100	◆				
Niederlande							
Novartis Netherlands B.V., Arnheim	EUR 1,4 Mio.	100	■				
Novartis Pharma B.V., Arnheim	EUR 4,5 Mio.	100	◆				

Im Folgenden die Beschreibung der verschiedenen Arten von Konzerngesellschaften:

- **Holding/Finanzen:** Diese Gesellschaft ist eine Holding und/oder erfüllt Finanzfunktionen für die Gruppe
- ◆ **Vertrieb:** Diese Gesellschaft erfüllt Vertriebs- und Marketingaufgaben innerhalb der Gruppe
- ▼ **Produktion:** Diese Gesellschaft dient der Produktion und Fertigung innerhalb der Gruppe
- ▲ **Forschung:** Diese Gesellschaft erfüllt Forschungs- und Entwicklungsaufgaben innerhalb der Gruppe

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteilig-ung in %	Aktivitäten
Niederlande (Fortsetzung)			
Sandoz B.V., Almere	EUR 907 570	100	◆▼
Hexal B.V., Haarlem	EUR 18 152	100	◆
Novartis Consumer Health B.V., Breda	EUR 23 830	100	◆▼
Niederländische Antillen			
Sandoz N.V., Curaçao	USD 6 000	100	■◆
Norwegen			
Novartis Norge AS, Oslo	NOK 1,5 Mio.	100	◆
Österreich			
Novartis Pharma GmbH, Wien	EUR 1,1 Mio.	100	◆
Novartis Institutes for BioMedical Research GmbH & Co KG, Wien	EUR 10,9 Mio.	100	▲
Sandoz GmbH, Kundl	EUR 32,7 Mio.	100	■◆▼▲
Novartis Animal Health GmbH, Kundl	EUR 37 000	100	◆
Pakistan			
Novartis Pharma (Pakistan) Limited, Karachi	PKR 24,8 Mio.	98	◆▼
Panama			
Novartis Pharma (Logistics), Inc., Panama	USD 10 000	100	◆
Philippinen			
Novartis Healthcare Philippines, Inc., Makati/Manila	PHP 298,8 Mio.	100	◆
Polen			
Novartis Poland Sp. z o.o., Warschau	PLN 44,2 Mio.	100	◆
Lek S.A., Strykow	PLN 2,6 Mio.	100	◆▼
Hexal Polska Sp. z o.o., Warschau	PLN 12,7 Mio.	100	◆▼
Alima-Gerber S.A., Warschau	PLN 57,1 Mio.	100	◆▼
Portugal			
Novartis Portugal SGPS Lda., Sintra	EUR 500 000	100	■
Novartis Farma - Produtos Farmacêuticos S.A., Sintra	EUR 2,4 Mio.	100	◆
Novartis Consumer Health – Produtos Farmacêuticos e Nutrição Lda., Lissabon	EUR 100 000	100	◆
Puerto Rico			
Ex-Lax, Inc., Humacao	USD 10 000	100	▼
Gerber Products Company of Puerto Rico, Inc., Carolina	USD 100 000	100	◆▼
CIBA Vision Puerto Rico, Inc., Cidra	USD 1 000	100	▼
Rumänien			
Lek PharmaTech S.R.L., Targu-Mures	ROL 93,2 Mrd.	100	◆▼
Russische Föderation			
Novartis Pharma ZAO, Moskau	RUR 17,5 Mio.	100	◆
ZAO Lek, Moskau	RUR 57,4 Mio.	100	◆
Schweden			
Novartis Sverige Participations AB, Täby/Stockholm	SEK 51,0 Mio.	100	■
Novartis Sverige AB, Täby/Stockholm	SEK 5,0 Mio.	100	◆
CIBA Vision Nordic AB, Askim/Göteborg	SEK 2,5 Mio.	100	◆
Schweiz			
Novartis International AG, Basel	CHF 10,0 Mio.	100	■
Novartis Holding AG, Basel	CHF 100,2 Mio.	100	■
Novartis Securities AG, Basel	CHF 50,0 Mio.	100	■
Novartis Forschungsstiftung, Basel	CHF 29,3 Mio.	100	▲
Novartis Stiftung für Kaderausbildung, Basel	CHF 100 000	100	■
Roche Holding AG, Basel	CHF 160,0 Mio.	33	■◆▼▲
Novartis Pharma AG, Basel	CHF 350,0 Mio.	100	■◆▼▲
Novartis Pharma Services AG, Basel	CHF 20,0 Mio.	100	◆
Novartis Pharma Schweizerhalle AG, Schweizerhalle	CHF 18,9 Mio.	100	▼
Novartis Pharma Stein AG, Stein	CHF 251 000	100	▼▲
Novartis Pharma Schweiz AG, Bern	CHF 5,0 Mio.	100	◆
Sandoz AG, Basel	CHF 50 000	100	◆▲
Novartis Consumer Health S.A., Nyon	CHF 30,0 Mio.	100	■◆▼▲
Novartis Consumer Health Schweiz AG, Bern	CHF 250 000	100	◆
Novartis Tiergesundheit AG, Basel	CHF 101 000	100	■◆▼▲
Novartis Centre de Recherche Santé Animale S.A., St-Aubin	CHF 250 000	100	▲

Beteiligung in % – zwischen mehr als 50% bis zu 100% der Stimmrechte – voll konsolidiert
 – Beteiligung an assoziierter Gesellschaft; mit mehr als 20% bis zu 50% der Stimmrechte – Anwendung der Equity-Methode

¹ Der Betrag des Aktien-/einbezahlten Kapitals gibt möglicherweise nicht den zu versteuernden Betrag wieder und versteht sich ohne Agio.

² Aktien ohne Nennwert

Mio. = Millionen; Mrd. = Milliarden

	Einbezahltes Kapital ¹	Beteilig-ung in %	Aktivitäten
Schweiz (Fortsetzung)			
SANUTRI AG, Bern	CHF 31,6 Mio.	95	■
CIBA Vision AG, Embrach	CHF 300 000	100	■◆
Singapur			
Novartis Institute for Tropical Diseases Pte Ltd., Singapur	SGD 2 004	100	▲
Slowenien			
Lek Pharmaceuticals d.d., Ljubljana	SIT 11,6 Mrd.	100	■◆▼▲
Spanien			
Novartis Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 63,0 Mio.	100	■◆▼
Sandoz Farmacéutica, S.A., Barcelona	EUR 270 450	100	◆
Sandoz Industrial Products, S.A., Les Franqueses del Vallés/Barcelona	EUR 9,3 Mio.	100	◆▼▲
Novartis Consumer Health, S.A., Barcelona	EUR 876 919	100	◆
Nutrition & Santé Iberia, S.L., Barcelona	EUR 266 860	95	◆▼▲
CIBA Vision, S.A., Barcelona	EUR 1,4 Mio.	100	◆
Südafrika			
Novartis South Africa (Pty) Ltd., Spartan/Johannesburg	ZAR 86,4 Mio.	100	◆▼
Südkorea			
Novartis Korea Ltd., Seoul	KRW 24,5 Mrd.	99	◆
Taiwan			
Novartis (Taiwan) Co., Ltd., Taipei	TWD 170,0 Mio.	100	◆▼
Thailand			
Novartis (Thailand) Limited, Bangkok	THB 230,0 Mio.	100	◆
Tschechische Republik			
Novartis s.r.o., Prag	CZK 51,5 Mio.	100	◆
Lek Pharma s.r.o., Prag	CZK 44,7 Mio.	100	◆
Türkei			
Novartis Saglik, Gıda ve Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret A.S., Istanbul	TRY 98,0 Mio.	100	◆▼
Sandoz İlaç Sanayi ve Ticaret A.S., Gebze-Kocaeli	TRY 31,7 Mio.	100	◆▼
Ungarn			
Novartis Hungary Healthcare Limited Liability Company, Budapest	HUF 545,6 Mio.	100	◆
USA			
Novartis Corporation, Florham Park, NJ	USD 72,2 Mio.	100	■
Novartis Finance Corporation, New York, NY	USD 1,7 Mrd.	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 1 000	100	▲
Chiron Corporation, Emeryville, CA	USD 2,0 Mio.	44	■◆▼▲
Idenix Pharmaceuticals, Inc., Cambridge, MA	USD 55 825	56	▲
Sandoz Inc., Princeton, NJ	USD 25 000	100	◆▼▲
Lek Pharmaceuticals, Inc., Wilmington, NC	USD 200 000	100	◆
Eon Labs, Inc., Lake Success, NY	USD 1	100	◆▼
Novartis Consumer Health, Inc., Parsippany, NJ	USD 0 ²	100	◆▼▲
Novartis Animal Health US, Inc., Greensboro, NC	USD 100	100	◆▼▲
Novartis Nutrition Corporation, Minneapolis, MN	USD 50 000	100	◆▼▲
Gerber Products Company, Fremont, MI	USD 10	100	■◆▼▲
Gerber Life Insurance Company, White Plains, NY	USD 148,5 Mio.	100	◆
CIBA Vision Corporation, Duluth, GA	USD 301,3 Mio.	100	■◆▼▲
Venezuela			
Novartis de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 1,4 Mrd.	100	◆
Novartis Nutrition de Venezuela, S.A., Caracas	VEB 877,8 Mio.	100	◆▼

Ferner ist Novartis in folgenden Ländern mit Konzern- und assoziierten Gesellschaften oder Joint Ventures vertreten: Algerien, Cayman Islands, Costa Rica, Dominikanische Republik, Guatemala, Marokko, Ehemalige Jugoslawische Republik Mazedonien, Peru sowie Uruguay.

34. WESENTLICHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN IFRS UND US GAAP

Die Rechnungslegung des Konzerns erfolgte in Übereinstimmung mit den IFRS. Die Anwendung dieser Standards und deren Interpretation durch den Konzern führt in einigen wichtigen Punkten zu Abweichungen von den US GAAP. Die Auswirkungen einer Anwendung von US GAAP auf den Reingewinn und das Eigenkapital gehen aus den nachfolgenden Tabellen hervor:

	Erläuterungen	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Reingewinn gemäss IFRS		6 141	5 380
US GAAP-Anpassungen:			
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	34.1	278	-183
Auflösung von Wertberichtigungen auf Vorräten	34.2	20	-43
Assoziierte Gesellschaften	34.3	-6	179
Immaterielle Vermögenswerte	34.4	-1 238	-590
Sachanlagen	34.5	53	77
Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeiter	34.6	-181	-82
Latente Steuern	34.7	178	423
Mitarbeiterbeteiligungspläne	34.8	-44	-61
Umrechnungsdifferenzen	34.9		-301
Minderheitsanteile	34.10	-11	-15
Übrige			9
Reingewinn gemäss US GAAP		5 190	4 793
Unverwässerter Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP (USD)		2,22	2,03
Verwässerter Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP (USD)		2,22	2,02

	Erläuterungen	31. Dez. 2005 Mio. USD	31. Dez. 2004 Mio. USD
Eigenkapital gemäss IFRS		33 164	31 315
US GAAP-Anpassungen:			
Zur Veräusserung verfügbare Wertschriften	34.1	-24	-64
Auflösung von Wertberichtigungen auf Vorräten	34.2	-23	-43
Assoziierte Gesellschaften	34.3	25	6
Immaterielle Vermögenswerte	34.4	4 142	6 036
Sachanlagen	34.5	-409	-558
Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeiter	34.6	3 133	3 379
Latente Steuern	34.7	-1 438	-2 082
Mitarbeiterbeteiligungspläne	34.8	-96	-118
Minderheitsanteile	34.10	-174	-138
Total US GAAP-Anpassungen		5 136	6 418
Eigenkapital gemäss US GAAP		38 300	37 733

VERÄNDERUNG DES EIGENKAPITALS GEMÄSS US GAAP

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
1. Januar	37 733	34 568
Reingewinn des Jahres nach US GAAP	5 190	4 793
Nicht realisierte Anpassungen an den Marktwert, netto	-320	397
Erhöhung der Reserven aus Mitarbeiterbeteiligung	511	393
Zusätzliche minimale Pensionsrückstellungen	-155	-278
Eigenkapitalveränderung assoziierter Gesellschaften	41	24
Umrechnungsdifferenzen	-2 348	1 541
An Aktionäre der Novartis AG bezahlte Dividenden	-2 107	-1 896
Erwerb eigener Aktien	-245	-1 809
31. Dezember	38 300	37 733 ¹

ANGEPASSTES EIGENKAPITAL UND REINGEWINN NACH US GAAP FÜR DAS JAHR 2004

	31. Dezember 2004 Mio. USD	1. Januar 2004 Mio. USD
Eigenkapital nach US GAAP wie berichtet	38 101	34 878
Anpassung auf Grund des Übergangs von LIFO zu FIFO ¹	-457	-374
Latente Steuern	89	64
Angepasstes Eigenkapital nach US GAAP	37 733	34 568

Reingewinn nach US GAAP wie für 2004 berichtet	4 989
Auswirkung des Aufwands aus aktienbasierter Vergütung	-181
Auswirkung des Übergangs von LIFO zu FIFO	-25
Latente Steuern	10
Angepasster Reingewinn nach US GAAP für 2004	4 793

¹ Novartis hat die US GAAP Bilanzierung für bestimmte Teile des Vorratsvermögens in Nordamerika von der last-in-first-out («LIFO») hin zu der first-in-first-out («FIFO») Methode geändert. Dieser Übergang von der LIFO hin zu der FIFO Methode wurde vorgenommen, um eine einheitliche Vorgehensweise zur Bestimmung der Kosten des Vorratsvermögens im Konzern zu erreichen und die Ermittlung der Kosten des Vorratsvermögens nach US GAAP mit der unter IFRS verwendeten Methode zu harmonisieren. Die Änderung wurde durch die Anpassung des US GAAP Eigenkapitals der Vorjahre vorgenommen.

ERLÄUTERUNGEN ZUR ÜBERLEITUNG AUF US GAAP

34.1) ZUR VERÄUSSERUNG VERFÜGBARE WERTSCHRIFTEN UND DERIVATIVE FINANZINSTRUMENTE: Unter IFRS müssen wechselkursbedingte Marktwertveränderungen auf zur Veräußerung verfügbare Wertschriften in der Erfolgsrechnung erfasst werden. Gemäss US GAAP sind die gesamten Marktwertveränderungen, einschliesslich des wechselkursbedingten Anteils, im Eigenkapital auszuweisen. Dies führte zu einem um USD 278 Millionen höheren Reingewinn gemäss US GAAP (2004: Reduzierung um USD 183 Millionen).

Gemäss IFRS bewertet der Konzern die nicht kotierten Investitionen zum Marktwert. Gemäss US GAAP sind solche Investitionen zu Anschaffungskosten abzüglich Wertminderungen zu bilanzieren. Die nach IFRS-Eigenkapital gebuchte Marktwertenerhöhung von USD 24 Millionen (2004: USD 64 Millionen) wurde im US GAAP Eigenkapital eliminiert.

Die Überleitung der Bilanzwerte für Wertschriften von IFRS zu US GAAP stellt sich wie folgt dar:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Bilanzwerte der zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften gemäss IFRS (Erläuterung 15)	3 623	6 636
Bilanzwerte der übrigen Finanzanlagen gemäss IFRS	1 431	1 286
Total gemäss US GAAP	5 054	7 922

Die zur Veräußerung verfügbaren Wertschriften setzten sich gemäss US GAAP am 31. Dezember 2005 bzw. am 31. Dezember 2004 wie folgt zusammen:

	Anschaffungskosten Mio. USD	Unrealisierte Bruttogewinne Mio. USD	Unrealisierte Bruttoverluste Mio. USD	Buchwert und geschätzter Marktwert Mio. USD
Per 31. Dezember 2005				
<i>Zur Veräußerung verfügbar:</i>				
Aktien	717	259	-2	974
Anleihen	3 995	120	-35	4 080
Total	4 712	379	-37	5 054
Per 31. Dezember 2004				
<i>Zur Veräußerung verfügbar:</i>				
Aktien	681	201	-10	872
Anleihen	6 587	494	-31	7 050
Total	7 268	695	-41	7 922

34. WESENTLICHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN IFRS UND US GAAP (FORTSETZUNG)

Der Erlös aus dem Verkauf von zur Veräusserung verfügbaren Wertschriften betrug USD 4,4 Milliarden (2004: USD 5,9 Milliarden). Der dabei erzielte Bruttogewinn belief sich auf USD 88 Millionen (2004: USD 75 Millionen), der Bruttoverlust auf USD 70 Millionen (2004: USD 228 Millionen). Der Bestimmung der aus diesen Verkäufen resultierenden Gewinne und Verluste liegen die gewichteten durchschnittlichen Anschaffungskosten zugrunde. Per 31. Dezember 2005 bestanden auf Aktien keine (2004: keine), auf Anleihen USD 15 Millionen (2004: 0) unrealisierte Verluste, die seit mehr als zwölf Monaten existieren.

Die Fälligkeiten der zur Veräusserung verfügbaren Anleihen waren am 31. Dezember 2005 wie folgt:

	2005 Mio. USD
Bis zu einem Jahr	657
Länger als ein Jahr, bis zu fünf Jahren	1 748
Länger als fünf Jahre, bis zu zehn Jahren	967
Mehr als zehn Jahre	708
Total	4 080

34.2) AUFLÖSUNG VON WERTBERICHTIGUNGEN AUF DAS VORRATSVERMÖGEN: Im Einklang mit den Bilanzierungsrichtlinien des Konzerns wird Vorratsvermögen für Produkte, deren Zulassung noch nicht erfolgt ist, wertberichtet, da deren technische Realisierung bis zur Erteilung der definitiven Vermarktungsgenehmigung nicht sichergestellt ist. Sobald die Zulassung erfolgt ist und das Verfalldatum des Produktes dessen Verkauf zulässt, wird nach IFRS die Wertberichtigung aufgelöst. Nach US GAAP ist eine solche Auflösung nicht vorgesehen.

34.3) ASSOZIIERTE GESELLSCHAFTEN: Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften beinhalten Kaufpreisanpassungen und Abschreibungsunterschiede aufgrund der abweichenden Anwendungsregeln von FAS 142 und IFRS 3 bezüglich Unternehmenszusammenschlüssen auf Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften. Der Einfluss der US GAAP Anpassungen auf den Reingewinn und den Buchwert der Beteiligungen an Roche und Chiron gestaltet sich wie folgt:

	2005			2004		
	Reingewinn Mio. USD	Währungs- umrechnung Mio. USD	Eigen- kapital Mio. USD	Reingewinn Mio. USD	Währungs- umrechnung Mio. USD	Eigen- kapital Mio. USD
Roche		45	-285	136	-13	-330
Chiron	-6	-20	310	43	14	336
Total Anpassungen für assoziierte Gesellschaften	-6	25	25	179	1	6

Per 31. Dezember 2005 lag der Marktwert der vom Konzern an Roche und Chiron gehaltenen Anteile USD 3,6 Milliarden bzw. USD 2,0 Milliarden über deren Buchwerten.

34.4) IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE: Der Zusammenschluss von Sandoz und Ciba-Geigy im Jahr 1996 wird nach IFRS anders bilanziert als nach US GAAP. Für IFRS Zwecke wurde die Fusion nach der Interessenzusammenführungsmethode bilanziert, unter US GAAP wurden nicht alle für eine solche Bilanzierung in der Accounting Principles Board Opinion No. 16 gestellten Bedingungen erfüllt, weshalb der Zusammenschluss als Übernahme darzustellen war. Daher wird unter US GAAP Sandoz als Käufer betrachtet, der die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der Ciba Geigy zu geschätzten Marktwerten in die Bilanz übernimmt und das Ergebnis von Ciba Geigy seit dem 20. Dezember 1996 berücksichtigt. Gemäss US GAAP betragen die Kosten der Sandoz für den Erwerb der Ciba Geigy rund USD 28,5 Milliarden. Der gesamte Kaufpreis wurde auf die übernommenen Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte mit bestimmbarer Nutzungsdauer verteilt.

Der Marktwert der langfristigen Vermögenswerte zum Zeitpunkt der Akquisition wurde proportional um den negativen Goodwill in Höhe von USD 7,3 Milliarden reduziert.

Die einzelnen Anpassungen im Eigenkapital und der Erfolgsrechnung bezüglich der Bilanzierung nach der Erwerbsmethode nach US GAAP stellen sich für die Jahre 2004 und 2005 wie folgt dar:

	Anpassende Positionen 2005		
	Reingewinn Mio. USD	Währungs- umrechnung Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Immaterielle Vermögenswerte für Produktrechte und Handelsmarken	-678	-510	2 837
Sachanlagevermögen	55	96	-575
Beteiligungen		-20	129
Latente Steuern	156	109	-604
Total Anpassungen	-467	-325	1 787

	Anpassende Positionen 2004		
	Reingewinn Mio. USD	Währungs- umrechnung Mio. USD	Eigenkapital Mio. USD
Immaterielle Vermögenswerte für Produktrechte und Handelsmarken	-543	374	4 025
Sachanlagevermögen	55	-67	-726
Beteiligungen		14	149
Latente Steuern	122	-80	-869
Total Anpassungen	-366	241	2 579

Die wesentlichen Differenzen bei den immateriellen Vermögenswerten werden im Folgenden dargestellt:

ANPASSUNGEN FÜR IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE NACH US GAAP:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Goodwill		
Unterschiede in den Buchwerten für Goodwill auf Grund dessen sofortiger Abschreibung vor 1995	2 945	2 945
Unterschiede in Bezug auf IPR&D, die nach IFRS vor dem 31. März 2004 als Goodwill bilanziert wurden	-488	-458
FAS 142 und IFRS 3 Umstellungsdifferenzen	202	220
Unterschiede in den Wertminderungen	-183	-155
Unterschiede im Kaufpreis und in dessen Aufteilung	-359	
Unterschiede in den Buchwerten für Goodwill	2 117	2 552
Produktrechte und Handelsmarken		
Unterschiede auf Grund der Bilanzierung von Ciba Geigy nach der Erwerbsmethode	2 837	4 025
Andere Differenzen	26	-390
Unterschiede in den Buchwerten für Produktrechte und Handelsmarken	2 863	3 635
Erworbene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (IPR&D)		
IPR&D aus Akquisitionen, die nach US GAAP erfolgswirksam gebucht wurden	-627	-151
Erworbene immaterielle Vermögenswerte, die nach IAS 38 aktiviert, nach US GAAP als IPR&D abgeschlossen wurden	-211	
Total Differenzen im Buchwert für IPR&D	-838	-151
Total US GAAP Erhöhung der immateriellen Vermögenswerte	4 142	6 036

ZUSÄTZLICHE AUFWENDUNGEN FÜR IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE UNTER US GAAP:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Absicherungsverlust aus Unternehmenserwerb	118	
Unterschiede in der Wertminderung und Abschreibung von Goodwill nach IFRS vor 2005	28	-47
Zusätzliche Abschreibungen und Wertminderungen für Produktrechte und Handelsmarken	680	498
IPR&D Aufwand unter US GAAP und Stornierung der entsprechenden IFRS Abschreibungen und Wertminderungen	412	139
Total zusätzlicher US GAAP Aufwand	1 238	590

GOODWILL

Vor dem 1. Januar 1995 hat der Konzern im Einklang mit den damals gültigen IFRS Standards Goodwill sofort mit dem Eigenkapital verrechnet. Eine Änderung der IFRS, die 1995 in Kraft getreten war, verlangte, dass der Goodwill aktiviert und abgeschrieben wurde, wobei aber keine Anpassung der Vorjahre zu erfolgen hatte. Die Differenz in Höhe von USD 2 945 Millionen

bezieht sich auf Goodwill aus verschiedenen Akquisitionen, insbesondere auf den Erwerb der Gerber Products Company im Jahr 1994. Der am 31. Dezember 2005 und 2004 verbleibende Goodwill auf die Gerber Product Company beträgt USD 2 870 Millionen. Dieser Goodwill wird jährlich auf eventuelle Wertminderungen hin überprüft, was in den Jahren 2005 und 2004 nicht zu einer Wertminderung führte.

Bis zum 31. März 2004 wurde IPR&D unter IFRS nicht als separierbarer immaterieller Vermögenswert berücksichtigt, sondern war Teil des Goodwills. Gemäss US GAAP wird IPR&D als separierbarer Vermögenswert angesehen, der unmittelbar nach der Akquisition abzuschreiben ist, weil die Anwendungsmöglichkeiten der erworbenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten noch nicht vollständig erprobt sind und in der Regel kein alternativer Nutzen besteht. Die Differenz in der Bilanz auf Grund der nach IFRS im Goodwill enthaltenen erworbenen Entwicklungskosten belief sich am 31. Dezember 2005 auf USD 488 Millionen (2004: USD 458 Millionen).

Seit dem 31. März 2004 werden Goodwill und andere immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmbarer Nutzungsdauer nach IFRS nicht mehr abgeschrieben, sondern einem Werthaltigkeitstest unterzogen. Aus diesem Grund wurden im Jahr 2005 nach IFRS keine Abschreibungen gebucht. Dieses Vorgehen wurde nach US GAAP bereits im Jahr 2002 eingeführt. Die Differenz in der Bilanz auf Grund der unterschiedlichen Zeitpunkte der Einführung von FAS 142 und IFRS 3 betrug am 31. Dezember 2005 USD 202 Millionen (2004: USD 220 Millionen).

Der gesamte Goodwill wurde im Jahr 2005 auf Wertminderungen hin überprüft, wobei die Marktwerte der einzelnen Geschäftsbereiche anhand des erwarteten Barwerts der zukünftigen Geldflüsse bestimmt wurden. Der auf Wertminderungen zurückzuführende Unterschied zwischen dem nach IFRS und US GAAP bilanzierten Goodwill betrug zum 31. Dezember 2005 USD 183 Millionen (2004: USD 155 Millionen). Die Differenzen resultieren aus den abweichenden Ansätzen zur Berechnung der Wertminderungen und unterschiedlichen Buchwerten. Dem Verfahren zur Bewertung des Goodwill liegen Einschätzungen und Annahmen in Bezug auf die Prognose und Diskontierung der zukünftigen Geldflüsse zugrunde. Dabei wirken sich Änderungen im Diskontierungssatz besonders stark auf das ermittelte Ergebnis aus. Eine Erhöhung würde sehr wahrscheinlich eine Wertminderung zur Folge haben.

Der Konzern hat die Kaufpreise verschiedener Akquisitionen abgesichert. Die nach IFRS erlaubte Zurechnung der aus der Absicherung resultierenden Gewinne und Verluste zum Kaufpreis ist nach US GAAP nicht vorgesehen. Entsprechend wurden die im Jahr 2005 in Höhe von USD 118 Millionen entstandenen Absicherungsverluste im Zusammenhang mit der Akquisition von Hexal und Eon Labs aufwandswirksam gebucht. Darüber hinaus wurde nach IFRS eine latente Steuerschuld in Höhe von USD 241 Millionen (2004: 0) auf die als Vermögenswert bilanzierten erworbenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten gebildet, was wiederum zu einer Erhöhung des Goodwill um denselben Betrag führte. Gemäss US GAAP werden erworbene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sofort und ohne Berücksichtigung des Steuereffekts

34. WESENTLICHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN IFRS UND US GAAP (FORTSETZUNG)

abgeschrieben, weshalb der Buchwert des Goodwills nach US GAAP um den Betrag der nach IFRS gebildeten latenten Steuerschuld niedriger ist. Die Summe dieser Positionen beträgt USD 359 Millionen (2004: 0).

Die Differenzen zwischen IFRS und US GAAP auf Grund von Wertminderungen und Abschreibungen führten in der Erfolgsrechnung zu einem höheren US GAAP Aufwand von USD 28 Millionen (2004: Ertrag in Höhe von USD 47 Millionen).

Die Veränderungen im Buchwert des Goodwill zum 31. Dezember 2004 und 2005 stellten sich wie folgt dar:

	Division Pharmaceuticals Mio. USD	Division Sandoz Mio. USD	Division Consumer Health Mio. USD	Total Mio. USD
1. Januar 2004	22	428	3 487	3 937
Zuführungen		352	183	535
Wertminderungen		-106		-106
Goodwill-Abschreibung im Zusammenhang mit dem Verkauf von Geschäftsbereichen		-11	-2	-13
Umbuchungen zu separat ausgewiesenen immateriellen Vermögenswerten		6		6
Umrechnungsdifferenzen	1	63	17	81
31. Dezember 2004	23	732	3 685	4 440
Zuführungen	15	4 958	223	5 196
Wertminderungen	-9	-8	-16	-33
Goodwill-Abschreibung im Zusammenhang mit dem Verkauf von Geschäftsbereichen			-1	-1
Umbuchungen zu separat ausgewiesenen immateriellen Vermögenswerten	-4	-20	12	-12
Umrechnungsdifferenzen	5	-176	-24	-195
31. Dezember 2005	30	5 486	3 879	9 395

PRODUKTRECHTE UND HANDELSMARKEN

Die Unterschiede zwischen IFRS und US GAAP in Bezug auf Produktrechte und Handelsmarken in Höhe von USD 2 863 Millionen beruhen im wesentlichen auf dem Marktwert der Produkte der Ciba-Geigy AG zum Zeitpunkt des Zusammenschluss mit Sandoz. Die zusätzliche Abschreibung unter US GAAP für Produktrechte und Handelsmarken belief sich auf USD 680 Millionen (2004: USD 498 Millionen).

Die Marktwerte der Produktrechte und wesentlicher aktivierter Handelsmarken stellen sich wie folgt dar:

	Bruttobuchwert 31. Dez. 2005 Mio. USD	Abschreibungen kumuliert 31. Dez. 2005 Mio. USD	Nettobuchwert 31. Dez. 2005 Mio. USD	Nettobuchwert ¹ 31. Dez. 2004 Mio. USD
<i>Famvir</i>	1 652	641	1 011	1 301
<i>Voltaren</i>	1 738	956	782	1 056
<i>Tegretol</i>	565	311	254	392
Andere Pharmaprodukte	3 893	2 216	1 677	2 183
Total Division Pharmaceuticals	7 848	4 124	3 724	4 932
Division Sandoz	2 496	302	2 194	790
Division Consumer Health	2 124	814	1 310	1 053
Total	12 468	5 240	7 228	6 775

¹ 31. Dezember 2004 angepasst wegen der nach IFRS vorgenommenen Umklassifizierung zwischen verschiedenen Vermögensklassen.

Novartis wendet in der Regel die lineare Abschreibungsmethode an. Bei den Produkten der Division Pharmaceuticals ist normalerweise die Patentdauer für die Nutzungsdauer massgeblich, obwohl in einigen Fällen auch der Periode nach dem Ablauf des Patentschutzes ein Wert zugemessen wird. In den anderen Divisionen beträgt die Nutzungsdauer höchstens 20 Jahre.

FAMVIR

Der Wert von *Famvir* wurde in zwei Komponenten aufgeteilt, wobei der grössere Anteil den Wert des Produktes während des Patentschutzes widerspiegelt. Dieser Teil wird bis zum Ablauf des Patentschutzes im Jahr 2010 abgeschrieben

Der zweite Teil stellt den Wert des Produktes als Markenprodukt ohne Patentschutz dar. Dieser wird über die zusätzliche Dauer von zehn Jahren abgeschrieben, wobei der Aufwand nur noch der Hälfte des Betrages während der Patentlaufzeit entspricht.

VOLTAREN

Voltaren ist ein Markenschmerzmittel, das hauptsächlich in Europa vertrieben wird, wo es in den meisten Ländern patentfrei ist. Novartis wendet die lineare Abschreibungsmethode an und geht von einer Nutzungsdauer bis 2011 aus.

TEGRETOL

Tegretol ist patentfrei. Novartis wendet die lineare Abschreibungsmethode an und geht von einer Nutzungsdauer bis 2011 aus.

Der Konzern geht davon aus, dass sich der gesamte Aufwand für Abschreibungen von immateriellen Vermögenswerten in den nächsten fünf Jahren, auf Grund der Unternehmenserwerbe um ungefähr USD 50 Millionen erhöht.

ERWORBENE FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGSAKTIVITÄTEN (IPR&D)

Für alle nach dem 31. März 2004 erfolgten Akquisitionen werden IPR&D gemäss IAS 38 (revidiert) als eigenständig identifizierbarer, jährlichen Wertminderungsprüfungen unterliegender Vermögenswert erfasst. Gemäss US GAAP wird erworbene IPR&D separat erfasst und unmittelbar nach dem Erwerb abgeschrieben, weil die Anwendungsmöglichkeiten noch nicht vollständig erprobt sind und in der Regel kein alternativer Nutzen besteht. Im Jahr 2005 wurden im Rahmen des Erwerbs von der Hexal AG und Eon Labs Inc. IPR&D in Höhe von USD 619 Millionen erworben. Im Jahr 2004 entstanden Vermögenswerte für IPR&D aus dem Erwerb von 100% der Anteile an Sabex Inc. (USD 132 Millionen) und Duracan A/S (USD 7 Millionen).

Unter IFRS betrug die Wertminderung auf immateriellen Vermögenswerten, die nach US GAAP bereits als IPR&D aufwandswirksam gebucht wurden, im Jahr 2005 USD 418 Millionen (2004: 0). Dieser Betrag bezieht sich vor allem auf die Wertminderung von NKS 104.

Seit dem 1. Januar 2005 aktiviert Novartis unter IFRS erworbene Entwicklungen, die nach US GAAP als Aufwand zu buchen sind. Im Jahr 2005 führte dies zu einem Aufwand in Höhe von USD 211 Millionen unter US GAAP.

Der gesamte Nettobetrag des zusätzlichen Aufwands für IPR&D unter US GAAP belief sich im Jahr 2005 auf USD 412 Millionen (2004: USD 139 Millionen). Die IPR&D wirkten sich mit einem Betrag von USD 838 Millionen (2004: USD 151 Millionen) negativ auf das Eigenkapital nach US GAAP aus.

Die im Jahr 2006 vorzunehmenden Verfeinerungen in der Kaufpreisaufteilung von Hexal, Eon Labs und den von Bristol-Myers Squibb übernommenen Aktivitäten werden unter IFRS anders zu behandeln sein als unter US GAAP, mit Ausnahme einer Anpassung bei Hexal bezüglich einer Rückstellung für Umweltrisiken, die von der Fertigstellung einer Studie abhängt.

34.5) SACHANLAGEN: Der Unterschied in der Erfolgsrechnung in Höhe von USD 53 Millionen (2004: USD 77 Millionen) resultiert zu einem Betrag von USD 55 Millionen (2004: USD 55 Millionen) aus der Bilanzierung der Ciba-Geigy Akquisition nach der Erwerbsmethode. Weitere Differenzen bestehen auf Grund der Aktivierung von Zinsen nach US GAAP, woraus ein zusätzlicher Aufwand in Höhe von USD 2 Millionen entsteht (2004: Ertrag in Höhe von USD 22 Millionen).

Die Differenz in der Bilanz von USD 409 Millionen (2004: USD 558 Millionen) ist in einer Höhe von USD 575 Millionen (2004: USD 726 Millionen) auf die proportionale Reduzierung der Wertansätze der langfristigen Vermögenswerte auf Grund des beim Erwerb der Ciba-Geigy entstandenen negativen Goodwills zurückzuführen. Dem entgegen steht eine Erhöhung des Bilanzansatzes um USD 166 Millionen (2004: USD 168 Millionen) auf Grund der Zinsaktivierung.

34.6) PENSIONSPLÄNE UND GESUNDHEITSVORSORGE FÜR PENSIONIERTE MITARBEITENDE: Durch die per 1. Januar 2005 rückwirkende Anwendung der neuen IFRS-Option werden versicherungs-

mathematische Gewinne und Verluste, die sich aus den erwarteten und tatsächlichen Marktwertveränderungen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten der Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende ergeben, sofort im Eigenkapital, in der Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen, erfasst. Nach US GAAP erfolgt die Erfassung dieser Differenzen in der Erfolgsrechnung, allerdings erst ab einer bestimmten Höhe.

Darüber hinaus bestehen Differenzen in den Vorsorgekosten und den vorausbezahlten Pensionsbeiträgen wegen unterschiedlicher Regeln bezüglich Übergangsdatum, der Bilanzierung vor 1999 und des Ansatzes von vorausbezahlten Pensionsbeiträgen. Die nachfolgende Tabelle stellt die Überleitung der unter IFRS und US GAAP in der Erfolgsrechnung und Bilanz gebuchten Beträge für Pensionen dar:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Pensionspläne:		
Erfasstes Nettovermögen gemäss IFRS	439	1 181
Differenz nicht erfasster Beträge	3 566	3 614
Zusätzliche minimale Pensionsrückstellung	-760	-501
Erfasstes Nettovermögen gemäss US GAAP	3 245	4 294
Vorsorgeaufwand für Pensionspläne gemäss IFRS	-218	-145
Differenz in der Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste sowie nachzuverrechnender Dienstzeitaufwendungen	-153	-62
Vorsorgeaufwand für Pensionspläne gemäss US GAAP	-371	-207

Der Finanzierungsstatus der Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende unter US GAAP ist mit dem in Erläuterung 26 dargestellten vergleichbar. Die Pläne bestehen vor allem im Ausland. Die Differenzen in der Erfolgsrechnung und in der Behandlung der versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste in der Bilanz stellen sich wie folgt dar:

	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende:		
Erfasste Verbindlichkeiten gemäss IFRS	-1 033	-862
Differenz nicht erfasster Beträge	327	266
Erfasste Verbindlichkeiten gemäss US GAAP	-706	-596
Aufwand für Gesundheitsvorsorge pensionierter Mitarbeitende gemäss IFRS	-58	-52
Differenz in der Erfassung versicherungsmathematischer Gewinne und Verluste sowie nachzuverrechnender Dienstzeitaufwendungen	-28	-20
Aufwand für Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende gemäss US GAAP	-86	-72
Totale US-GAAP Differenz in der Erfolgsrechnung für Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende	-181	-82
Totale US-GAAP Differenz im Eigenkapital für Pensionspläne und Gesundheitsvorsorge für pensionierte Mitarbeitende	3 133	3 379

34. WESENTLICHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN IFRS UND US GAAP (FORTSETZUNG)

ZUSAMMENFASSUNG DER PENSIONSPLÄNE

	Schweizer Pensionspläne		Ausländische Pensionspläne	
	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD	2005 Mio. USD	2004 Mio. USD
Vorsorgeverpflichtungen zu Beginn des Jahres	11 920	9 793	4 568	4 072
Laufender Dienstzeitaufwand	220	179	206	172
Zinsaufwand	340	366	227	214
Versicherungsmathematische Verluste	631	1 193	238	208
Planerweiterungen/(-kürzungen)			55	-41
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1 646	1 048	-275	156
Ausbezahlte Leistungen	-630	-659	-225	-213
Einfluss von Unternehmenserwerben und -verkäufen			3	
Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres	10 835	11 920	4 797	4 568
Marktwert des Planvermögens zu Beginn des Jahres	14 436	13 218	3 227	2 910
Effektiver Ertrag aus Planvermögen	770	484	313	254
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1 969	1 348	-150	69
Arbeitgeberbeiträge			224	207
Arbeitnehmerbeiträge	53	45	10	7
Planerweiterungen/(-kürzungen)				-7
Ausbezahlte Leistungen	-630	-659	-225	-213
Marktwert des Planvermögens am Ende des Jahres	12 660	14 436	3 399	3 227
Finanzielle Deckung	1 825	2 516	-1 398	-1 341
Nicht erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand			-27	-35
Nicht erfasste versicherungsmathematische Verluste	2 585	2 699	1 020	956
Zusätzliche minimale Pensionsrückstellung			-760	-501
Nettovermögen/(-verbindlichkeiten) in der Bilanz	4 410	5 215	-1 165	-921
Komponenten des Vorsorgeaufwandes				
Laufender Dienstzeitaufwand	220	179	206	172
Zinsaufwand	340	366	227	214
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	-504	-520	-212	-195
Arbeitnehmerbeiträge	-53	-45	-10	-7
Erfasste versicherungsmathematische Verluste	107		50	75
Erfasster nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand				-32
Vorsorgeaufwand/(-ertrag) der Periode	110	-20	261	227
Anwartschaftsbarwert am Ende des Jahres ohne Berücksichtigung künftiger Gehaltssteigerungen	10 125	11 217	4 447	4 209
Zugrunde liegende versicherungsmathematische Annahmen	%	%	%	%
Gewichtete Annahmen zur Ermittlung der Vorsorgeverpflichtungen am Ende des Jahres				
Diskontierungssatz	2,8	3,3	4,8	5,2
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	2,2	1,5	3,6	3,6
Gewichtete Annahmen zur Ermittlung des Vorsorgeaufwandes für das vergangene Jahr				
Diskontierungssatz	3,3	3,8	5,2	5,5
Erwartete Erträge aus Planvermögen	4,0	4,0	6,6	6,7
Erwartete künftige Gehaltssteigerung	1,5	2,5	3,6	3,6

34.7) **LATENTE STEUERN:** Gemäss IAS 12 (revidiert) *Ertragssteuern* und US GAAP werden unrealisierte Gewinne aus konzerninternen Transaktionen vom Wert der betroffenen Vermögenswerte, wie z. B. Vorräte, abgezogen. Im Einklang mit IAS 12 (revidiert) berechnet der Konzern die latenten Steuern auf unrealisierten Gewinnen basierend auf dem lokalen Steuersatz der Gesellschaft, welche die Vorräte am Ende des Jahres am Lager hat (Käufer). Im Gegensatz dazu verlangt US GAAP die Berechnung des Steuereffekts auf Basis des lokalen Steuersatzes des Verkäufers oder des Produzenten der Ware. Diese Differenz wirkte sich im Jahr 2005 in einer Reduktion des US GAAP-Gewinns um USD 69 Millionen (2004: Erhöhung von USD 100 Millionen) und einer Verringerung des Eigenkapitals um USD 581 Millionen (2004: USD 510 Millionen) aus.

Die im Rahmen der Bilanzierung des Zusammenschlusses mit Ciba-Geigy nach der Erwerbsmethode entstandenen latenten Steuern führten zu einem zusätzlichen Ertrag unter US GAAP in Höhe von USD 156 Millionen (2004: USD 122 Millionen) und einer Minderung des Eigenkapitals in Höhe von USD 604 Millionen (2004: USD 869 Millionen).

Die latenten Steuern auf andere US GAAP Anpassungen im Jahr 2005 führten zu einem zusätzlichen Ertrag in Höhe von USD 91 Millionen (2004: USD 201 Millionen) nach US GAAP und einer Reduktion des Eigenkapitals in Höhe von USD 253 Millionen (2004: USD 703 Millionen).

Von den latenten Steueransprüchen abzüglich Wertminderungen entfallen am 31. Dezember 2005 und 2004 USD 1 455 Millionen und USD 1 174 Millionen auf kurzfristige Vermögenswerte sowie USD 2 798 Millionen bzw. USD 1 893 Millionen auf langfristige Vermögenswerte. Die latenten Steuerschulden bestehen am 31. Dezember 2005 und 2004 aus USD 866 Millionen und USD 695 Millionen kurzfristigen Verbindlichkeiten sowie USD 4 896 Millionen und USD 4 257 Millionen langfristigen Verbindlichkeiten.

34.8) **MITARBEITERBETEILIGUNGSPÄNE:** Der Konzern hat sich entschieden, FAS 123 (revidiert) *Aktienbasierte Vergütung* vom 1. Januar 2005 an anzuwenden und dabei eine modifizierte retrospektive Methode für den Übergang zu verwenden. Wie in Erläuterung 27 beschrieben, hat der Konzern verschiedene Pläne, welche unter FAS 123 (revidiert) fallen. Da nach IFRS im Gegensatz zum US GAAP nur Instrumente belastet werden, die nach dem 7. November 2002 gewährt wurden und zudem Unterschiede in den Übergangsregeln bestehen, ergibt sich eine neue Differenz zwischen IFRS und US GAAP in der Erfolgsrechnung. Auf Grund dieser Differenz wurde im Jahr 2005 ein zusätzlicher Aufwand in Höhe von USD 44 Millionen (2004: USD 61 Millionen) gebucht.

Gemäss IFRS bilanziert der Konzern alle aktienbasierten Vergütungen mit Abwicklung durch Aktien im Eigenkapital. Nach US GAAP wird eine Vereinbarung über einen festen Geldbetrag, der durch Übertragung einer variablen Anzahl von Aktien zu begleichen ist, jedoch als Verbindlichkeit eingestuft. Die zum 31. Dezember 2005 und 2004 nach IFRS im Eigenkapital erfassten USD 96 Millionen bzw. USD 118 Millionen wurden nach US GAAP in den Verbindlichkeiten ausgewiesen.

34.9) **WÄHRUNGSUMRECHNUNGSDIFFERENZEN:** Im Einklang mit IFRS wurden 2004 anlässlich einer Teilrückzahlung von Eigenkapital einer Konzerngesellschaft Umrechnungsdifferenzen in Höhe von USD 301 Millionen dem Finanzertrag zugewiesen. Unter US GAAP gibt es dieses Konzept nicht, so dass dieser Ertrag in der Überleitung eliminiert wurde.

Der Konzern hat Transaktionen in Ländern mit Hyperinflation nach IAS 21 (revidiert) und IAS 29 bilanziert. Die Bilanzierung nach IAS 21 (revidiert) und IAS 29 stimmt mit der in Item 18 des 20-F geforderten überein und unterscheidet sich von der nach US GAAP vorgeschriebenen.

34.10) **MINDERHEITSANTEILE:** Im Gegensatz zu IFRS werden in den US GAAP die Minderheitsanteile für die Bestimmung des Reingewinns gemäss US GAAP abgezogen und sind auch nicht Bestandteil des Eigenkapitals.

34. WESENTLICHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN IFRS UND US GAAP (FORTSETZUNG)

34.11) ZUSÄTZLICHE US GAAP-ANGABEN:

(I) GEWINN PRO AKTIE:

Unverwässerter Gewinn pro Aktie	2005	2004
Reingewinn gemäss US GAAP (Mio. USD)	5 190	4 793
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien gemäss US GAAP	2 332 848 144	2 355 490 272
Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP (USD)	2,22	2,03
Verwässerter Gewinn pro Aktie	2005	2004
Reingewinn gemäss US GAAP (Mio. USD)	5 190	4 793
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	2 332 848 144	2 355 490 272
Aktienoptionen	9 605 470	11 917 258
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien für die Berechnung des verwässerten Gewinns pro Aktie gemäss US GAAP	2 342 453 614	2 367 407 530
Verwässerter Gewinn pro Aktie gemäss US GAAP (USD)	2,22	2,02

(II) AUSWIRKUNGEN NEUER RECHNUNGSLEGUNGSREGELN:

US GAAP: Im März 2005 veröffentlichte das FASB Interpretation 47 *Bilanzierung von bedingten Rückbauverpflichtungen – eine Interpretation des FASB Statement No. 143*, die den in FAS 143 verwendeten Begriff der bedingten Rückbauverpflichtung erläutert. Die Interpretation wird für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 15. Dezember 2005 beginnen, in Kraft treten und keinen materiellen Einfluss auf die Konzernrechnung haben.

In Mai 2005 hat das FASB den FAS 154 *Bilanzierungsänderungen und Fehlerkorrekturen* als Ersatz für APB Opinion No. 20 *Bilanzierungsänderungen* und FASB Statement No. 3 *Angaben zu Bilanzierungsänderungen in Zwischenberichten* veröffentlicht, der für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 15. Dezember 2005 beginnen, anzuwenden ist. Darin wird vorgeschrieben, dass Änderungen in den Bilanzierungsmethoden rückwirkend anzuwenden sind und der daraus resultierende Effekt nicht, wie bisher nach APB No. 20 gefordert, im Reingewinn der laufenden Periode zu berücksichtigen sind. Novartis wird den Standard für das am 1. Januar 2006 beginnende Geschäftsjahr anwenden.

IFRS: Im August 2005 veröffentlichte das IASB den IFRS 7 *Finanzinstrumente: Angaben*, der IAS 30 *Angaben im Abschluss von Banken und ähnlichen Finanzinstitutionen* sowie IAS 32 *Angaben und Darstellung* ablösen wird. Novartis plant den Standard auf den Geschäftsbericht des Jahrs 2006 anzuwenden.

BERICHT DER NOVARTIS GESCHÄFTSLEITUNG ÜBER DIE INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Novartis Gruppe sind für die Einrichtung und Aufrechterhaltung angemessener interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Das interne Kontrollsystem der Novartis Gruppe wurde konzipiert, um der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat der Gruppe angemessene Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung und einer den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Darstellung der publizierten Konzernrechnung zu gewährleisten.

Jedes interne Kontrollsystem, wie gut auch immer konzipiert, hat inhärente Grenzen. Daher können auch diejenigen Systeme, die für wirksam befunden wurden, lediglich angemessene Sicherheit hinsichtlich der Erstellung und Darstellung von Abschlüssen bieten. Des Weiteren sind Projektionen der Bewertung der Wirksamkeit für künftige Perioden mit dem Risiko verbunden, 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 2005. Für ihre Einschätzung nutzte sie Kriterien, die im vom *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) herausgegebenen Internal Control – Integrated Framework beschrieben sind. Gemäss ihrer Einschätzung kam die Geschäftsleitung zum Schluss, dass die Novartis Gruppe per 31. Dezember 2005 gemessen an diesen Kriterien über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte.

Die Geschäftsleitung hat die Hexal AG, Eon Labs, Inc. und das von Bristol-Myers Squibb Co. erworbene Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten von ihrer Bewertung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung zum 31. Dezember 2005 ausgeschlossen, da diese von der Novartis Gruppe durch Unternehmenszusammenschlüsse im Jahr 2005 erworben wurden. Hexal AG, Eon Labs, Inc. und das von Bristol-Myers Squibb Co. erworbene Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten, deren gesamte Vermögenswerte und Umsätze ungefähr 17% oder USD 10 Milliarden und 5% bzw. USD 1,5 Milliarden der entsprechenden Beträge in der Konzernrechnung zum 31. Dezember 2005 bzw. für das Jahr 2005 ausmachen, befinden sich vollumfänglich im Eigentum der Novartis Gruppe.

Die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung per 31. Dezember 2005 durch die Geschäftsleitung wurde durch PricewaterhouseCoopers AG, Schweiz, eine unabhängige registrierte Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft, wie ihrem beigefügten Prüfungsbericht zu entnehmen ist.



Daniel Vasella, M.D.
Präsident & Delegierter
des Verwaltungsrates



Raymund Breu, Ph.D.
Chief Financial Officer

Basel, 18. Januar 2006

BERICHT DES KONZERNPRÜFERS ZUR KONZERNRECHNUNG UND ZU DEN INTERNEN KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG DER NOVARTIS GRUPPE

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernrechnung der Novartis Gruppe für das am 31. Dezember 2005 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Des Weiteren haben wir die Einschätzung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung durch die Geschäftsleitung für das am 31. Dezember 2005 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Unsere auf unseren Prüfungen basierenden Beurteilungen sind nachfolgend dargestellt.

KONZERNRECHNUNG

Als Konzernprüfer haben wir die Konzernrechnung (Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung, Aufstellung aller im Eigenkapital erfassten Erträge und Aufwendungen, Aufstellung über die Veränderung des Eigenkapitals und Anhang), Seiten 136 bis 194, der Novartis Gruppe für das am 31. Dezember 2005 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich. Unsere Aufgabe besteht darin, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Wir haben unsere Prüfung nach den Schweizer Prüfungsstandards, nach den International Standards on Auditing sowie den Standards des Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) der Vereinigten Staaten von Amerika durchgeführt. Diese Standards erfordern, die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wesentliche Fehlaussagen in der Konzernrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Die Prüfung einer Konzernrechnung schliesst eine stichprobenhafte Prüfung der Nachweise für Beträge und Angaben der Konzernrechnung ein und beinhaltet ferner eine Beurteilung der angewandten Rechnungslegungsgrundsätze und der wesentlichen vorgenommenen Schätzungen sowie eine Würdigung der Gesamtaussage der Konzernrechnung. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung der Novartis Gruppe in allen wesentlichen Belangen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Wie in Erläuterung 32 des Anhangs zur Konzernrechnung dargestellt, hat die Novartis Gruppe zum 1. Januar 2005 verschiedene Rechnungslegungsstandards erstmalig angewandt und die Vorjahre zu Vergleichszwecken – wie von einigen der Rechnungslegungsstandards verlangt – angepasst.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

INTERNE KONTROLLEN FÜR DIE FINANZBERICHTERSTATTUNG

Des Weiteren haben wir die Einschätzung der Geschäftsleitung geprüft, welche dem beiliegenden «Bericht der Novartis Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung» auf Seite 195 zu entnehmen ist. Diese Einschätzung besagt, dass die Novartis Gruppe zum 31. Dezember 2005 über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte. Diese basieren auf den im *Internal Control – Integrated Framework* beschriebenen Kriterien, die vom Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) herausgegeben sind.

Der Verwaltungsrat sowie die Geschäftsleitung der Gruppe sind für die Aufrechterhaltung wirksamer interner Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Die Geschäftsleitung ist ausserdem für die Einschätzung der Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung verantwortlich. Unsere Aufgabe ist es, basierend auf unseren Prüfungen, Beurteilungen über die Einschätzung durch die Geschäftsleitung sowie über die Wirksamkeit der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung der Novartis Gruppe abzugeben.

Unsere Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung erfolgte nach den Standards des PCAOB der Vereinigten Staaten von Amerika. Nach diesen Standards ist eine Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit angemessener Sicherheit erkannt werden kann, ob wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung in allen wesentlichen Belangen bestanden. Die Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung umfasst die Erlangung eines Verständnisses der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung, die Beurteilung der Einschätzung der Geschäftsleitung, die Prüfung und Beurteilung der Konzeption und der operativen Wirksamkeit der internen Kontrollen sowie die Durchführung weiterer uns je nach den Umständen erforderlich erscheinender Prüfungshandlungen. Wir sind der

Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens dienen dazu, eine angemessene Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie des Erstellens von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit den anzuwendenden Bewertungs- und Bilanzierungsmethoden zu gewährleisten. Die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung eines Unternehmens umfassen diejenigen Richtlinien und Verfahren, die eine Buchführung sicherstellen, welche in 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 vermittelt die Einschätzung der Geschäftsleitung, dass die Novartis Gruppe gemessen an den Kriterien, die im von COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2005 über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung verfügte, in allen wesentlichen Belangen ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild. Des Weiteren verfügte die Novar-

tis Gruppe gemäss unserer Beurteilung gemessen an den Kriterien, die im von COSO herausgegebenen *Internal Control – Integrated Framework* beschrieben sind, zum 31. Dezember 2005 in allen wesentlichen Belangen über wirksame interne Kontrollen für die Finanzberichterstattung.

Wie im «Bericht der Geschäftsleitung über die internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung» dargelegt, hat die Geschäftsleitung die Hexal AG, Eon Labs, Inc. und das von Bristol-Myers Squibb Co. erworbene Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten von ihrer Bewertung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung zum 31. Dezember 2005 ausgeschlossen, da diese von der Novartis Gruppe durch Unternehmenszusammenschlüsse im Jahr 2005 erworben wurden. Entsprechend haben auch wir die Hexal AG, Eon Labs, Inc. und das von Bristol-Myers Squibb Co. erworbene Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten von unserer Prüfung der internen Kontrollen für die Finanzberichterstattung ausgeschlossen. Hexal AG, Eon Labs, Inc. und das von Bristol-Myers Squibb Co. erworbene Geschäft mit rezeptfreien Medikamenten, deren gesamte Vermögenswerte und Umsätze ungefähr 17% bzw. USD 10 Milliarden und 5% bzw. USD 1,5 Milliarden der entsprechenden Beträge in der Konzernrechnung zum 31. Dezember 2005 bzw. für das Jahr 2005 ausmachen, befinden sich vollumfänglich im Eigentum der Novartis Gruppe.

PricewaterhouseCoopers AG



R. P. Muir

D. Suter

Basel, 18. Januar 2006

JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

ERFOLGSRECHNUNGEN

(für die Jahre 2005 und 2004)

	2005 Mio. CHF	2004 Mio. CHF
Ertrag		
Ertrag aus Finanzanlagen	6 472	5 889
Ertrag aus Wertschriften, flüssigen Mitteln und kurzfristigen Geldanlagen	42	254
Veränderungen der Rückstellungen und Wertberichtigungen auf Finanzanlagen	54	
Gewinn aus Verkauf von immateriellen Vermögenswerten	168	225
Lizenzträge von Tochtergesellschaften	825	722
Übrige Erträge	2	12
Total Ertrag	7 563	7 102
Aufwand		
Finanzaufwand	-271	-113
Verwaltungsaufwand	-26	-26
Veränderungen der Rückstellungen und Wertberichtigungen auf Finanzanlagen		-14
Abschreibungen auf immateriellen Vermögenswerten	-29	-19
Übriger Aufwand	-3	-2
Steuern	-109	-64
Total Aufwand	-438	-238
Reingewinn	7 125	6 864

ANTRAG ÜBER DIE VERWENDUNG DES BILANZGEWINNES

	2005 CHF	2004 CHF
Bilanzgewinn		
Vortrag aus dem Vorjahr	-	-
Verzicht auf Dividenden aus eigenen Aktien	8 717 739	2 750 000
Reingewinn	7 124 758 251	6 863 565 195
Total Bilanzgewinn	7 133 475 990	6 866 315 195
Gewinnverwendung		
Ausschüttung einer Dividende von brutto CHF 1,15 (2004: CHF 1,05) auf 2 481 027 457 (2004: 2 485 747 397) dividendenberechtigten Aktien im Nennwert von je CHF 0,50	-2 853 181 576	-2 610 034 767
Zuweisung an die freien Reserven	-4 280 294 414	-4 256 280 428
Vortrag auf neue Rechnung	-	-

BILANZEN (VOR VERWENDUNG DES BILANZGEWINNES)

(per 31. Dezember 2005 und 2004)

	Erläuterungen	2005 Mio. CHF	2004 Mio. CHF
Aktiven			
Anlagevermögen			
Immaterielle Vermögenswerte		310	98
Finanzanlagen	3	21 568	11 607
Total Anlagevermögen		21 878	11 705
Umlaufvermögen			
Forderungen gegenüber			
– Konzerngesellschaften		1 456	7 238
– Übrigen		39	24
Wertschriften	4	1 016	2 898
Flüssige Mittel und kurzfristige Geldanlagen		1	8
Total Umlaufvermögen		2 512	10 168
Total Aktiven		24 390	21 873
Passiven			
Eigenkapital			
Total Aktienkapital	5	1 370	1 389
Reserven			
Gesetzliche Reserven	6		
Allgemeine Reserven		320	281
Reserve für eigene Aktien		8 653	10 573
Freie Reserven	7	6 048	2 036
Total Reserven		15 021	12 890
Bilanzgewinn			
Vortrag auf Grund von Dividendenverzicht auf eigene Aktien		9	3
Reingewinn		7 125	6 864
Total Bilanzgewinn		7 134	6 867
Total Eigenkapital		23 525	21 146
Fremdkapital			
Rückstellungen		592	568
Passive Rechnungsabgrenzungen und übrige Verbindlichkeiten gegenüber			
– Konzerngesellschaften		160	61
– Übrigen		113	98
Total Fremdkapital		865	727
Total Passiven		24 390	21 873

Die Erläuterungen im Anhang sind Bestandteil der Jahresrechnung.

ANHANG ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

1. EINLEITUNG

Die Jahresrechnung der Novartis AG entspricht den Bestimmungen des schweizerischen Obligationenrechts.

2. BEWERTUNGS- UND BILANZIERUNGSMETHODEN

KURSDIFFERENZEN: Die Fremdwährungspositionen des Umlaufvermögens werden zu Stichtagskursen in Schweizer Franken umgerechnet. Die daraus resultierenden Kursdifferenzen und jene aus laufender Geschäftstätigkeit werden über die Erfolgsrechnung gebucht.

IMMATERIELLE VERMÖGENSWERTE: Diese werden aktiviert und über einen Zeitraum zwischen fünf und zehn Jahren abgeschrieben.

FINANZANLAGEN: Diese sind zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bilanziert.

WERTSCHRIFTEN: Die Bewertung erfolgt zum Anschaffungs- oder tieferen Marktwert.

RÜCKSTELLUNGEN: Die Rückstellungen dienen der Deckung der allgemeinen Geschäftsrisiken des Konzerns.

3. FINANZANLAGEN

Die Finanzanlagen beinhalten Beteiligungen an Tochtergesellschaften von CHF 11 615 Millionen (2004: CHF 9 081 Millionen) und Darlehen an Tochtergesellschaften und andere assoziierte Gesellschaften im Wert von CHF 9 953 Millionen (2004: CHF 2 526 Millionen).

Die wesentlichen direkten und indirekten Beteiligungen an Konzerngesellschaften sowie die wichtigsten übrigen Beteiligungen der Novartis AG sind auf den Seiten 184 und 185 dieses Berichtes aufgeführt.

4. WERTSCHRIFTEN

Die Wertschriften beinhalten unter anderem eigene Aktien zum Nettobuchwert von CHF 1 013 Millionen (2004: CHF 2 895 Millionen) (siehe Erläuterungen 5 und 6).

5. AKTIENKAPITAL

	Anzahl Aktien				
	31. Dez. 2003	Veränderungen	31. Dez. 2004	Veränderungen	31. Dez. 2005
Total Aktien Novartis AG	2 801 470 000	-24 260 000	2 777 210 000	-38 039 000	2 739 171 000
Eigene Aktien					
Total eigene Aktien, gehalten durch die Novartis AG	145 288 000	13 779 000	159 067 000	-33 474 472	125 592 528
Total eigene Aktien, gehalten durch Konzerngesellschaften	129 476 019	2 919 584	132 395 603	230 077	132 625 680
Total eigene Aktien	274 764 019	16 698 584	291 462 603	-33 244 395	258 218 208

Das Aktienkapital der Novartis AG besteht aus Namenaktien mit einem Nennwert von jeweils CHF 0,50.

Das Gesamtkapital ging von CHF 1 388,6 Millionen am 31. Dezember 2004 auf CHF 1 369,6 Millionen am 31. Dezember 2005 zurück. Ursache war eine Herabsetzung des Aktienkapitals und die anschliessende Vernichtung von 38 039 000 Aktien mit einem Nennwert von CHF 19 019 500, die durch die Generalversammlung am 1. März 2005 genehmigt und am 25. Mai 2005 wirksam wurde.

Das Gesamtkapital ging von CHF 1 400,7 Millionen am 31. Dezember 2003 auf CHF 1 388,6 Millionen am 31. Dezember 2004 zurück. Ursache war eine Herabsetzung des Aktienkapitals und die anschliessende Vernichtung von 24 260 000 Aktien mit einem Nennwert von CHF 12 130 000, die durch die Generalversammlung am 24. Februar 2004 genehmigt und am 10. Juni 2004 wirksam wurde.

Die Käufe eigener Aktien beliefen sich auf 14,7 Millionen Aktien (2004: 41,0 Millionen) zu einem Kaufpreis von durchschnittlich CHF 57 (2004: CHF 57); die Verkäufe eigener Aktien beliefen sich auf 9,9 Millionen zu einem Verkaufspreis von durchschnittlich von CHF 59 (2004: keine Aktien verkauft).

Die Anzahl eigener Aktien, die durch die Novartis AG und ihre Tochtergesellschaften gehalten wird, wurde unter Berücksichtigung der Bestimmungen nach Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts berechnet. Von den 258 218 208 eigenen Aktien, die am 31. Dezember 2005 von Novartis gehalten wurden, sind 258 143 543 nicht dividendenberechtigt. Die übrigen Titel werden für aktienbasierte Vergütungen gehalten und sind dividendenberechtigt. Für die Konzernrechnung der Novartis wird die Interpretation SIC 12 der IFRS angewendet. Diese verlangt die Konsolidierung von gewissen Gesellschaften, die nicht als Tochtergesellschaften gemäss Art. 659b des schweizerischen Obligationenrechts gelten.

6. GESETZLICHE RESERVEN

ALLGEMEINE RESERVEN

	2005 Mio. CHF	2004 Mio. CHF
1. Januar	281	642
Zunahme auf Grund der Fusion einer Tochtergesellschaft in die Novartis AG	39	
Zuweisung an die freien Reserven		-361
31. Dezember	320	281

RESERVE FÜR EIGENE AKTIEN

	2005 Mio. CHF	2004 Mio. CHF
1. Januar	10 573	9 483
Reduktion auf Grund der Vernichtung von eigenen Aktien (zurückgekaufte Aktien im Umfang von CHF 2 183 Millionen abzüglich ihres Nennwertes von CHF 19 Millionen, 2004: CHF 1 263 Millionen beziehungsweise CHF 12 Millionen)	-2 164	-1 251
Übertrag aus freien Reserven	244	2 341
31. Dezember	8 653	10 573

Nach Obligationenrecht müssen die allgemeinen Reserven mindestens 20% des Aktienkapitals der Novartis AG betragen.

Die Novartis AG hat die rechtlichen Auflagen gemäss Art. 659ff. und 663b.10 des Obligationenrechts betreffend der gesetzlichen Reserven für die eigenen Aktien, welche in Erläuterung 5 dargestellt werden, erfüllt.

7. FREIE RESERVEN

	2005 Mio. CHF	2004 Mio. CHF
1. Januar	2 036	2 603
Übertrag aus allgemeinen Reserven		361
Übertrag aus dem Bilanzgewinn	4 256	1 413
Übertrag auf Reserve für eigene Aktien	-244	-2 341
31. Dezember	6 048	2 036

8. EVENTUALVERBINDLICHKEITEN

	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2005 Mio. CHF	Ausstehende Verbindlichkeiten 31. Dez. 2004 Mio. CHF
Bürgschaften für Kapital und Zinsen von		
Obligationen-Anleihen, Commercial-Paper und dem Euro Medium Term Note Program – Total maximal CHF 6 709 Millionen (2004: CHF 7 049 Millionen)	3 964	3 950
Garantien zu Gunsten von Konzerngesellschaften, Beteiligungen und anderen – Total maximal CHF 2 856 Millionen (2004: CHF 513 Millionen)	2 308	295
Total	6 272	4 245

9. EINTRAGUNGS- UND STIMMRECHTSBESCHRÄNKUNG UND BEDEUTENDE AKTIONÄRE

Gemäss Statuten darf kein Erwerber für mehr als 2% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienregister eingetragen werden. Der Verwaltungsrat kann in besonderen Fällen Ausnahmen von dieser Beteiligungsgrenze bewilligen.

Gemäss den zur Verfügung stehenden Informationen hielten folgende Aktionäre per 31. Dezember 2005 mehr als 2% der Aktien der Novartis AG:

	In % des Aktienkapitals 31. Dezember 2005	In % des Aktienkapitals 31. Dezember 2004
Novartis Mitarbeiterbeteiligungsstiftung, Basel	2,9	3,1
Emasan AG, Basel	3,2	3,2

Zusätzlich:

- Nortrust Nominees, London, halten 2,5% (2004: 2,3%) und JPMorgan Chase Bank, New York, halten 8,3% (2004: 7,6%) der eingetragenen Aktien als Treuhänder.
- JPMorgan Chase Bank, als Hinterlegungsstelle der Aktien für American Depositary Shares kann bis zu 11% des Aktienkapitals eintragen lassen.

BERICHT DER REVISIONSSTELLE ZUR JAHRESRECHNUNG DER NOVARTIS AG

AN DIE GENERALVERSAMMLUNG DER NOVARTIS AG, BASEL

Als Revisionsstelle haben wir die Buchführung und die Jahresrechnung (Erfolgsrechnung, Bilanz und Anhang), Seiten 198 bis 202, der Novartis AG, Basel, für das am 31. Dezember 2005 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Für die Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat verantwortlich, während unsere Aufgabe darin besteht, diese zu prüfen und zu beurteilen. Wir bestätigen, dass wir die gesetzlichen Anforderungen hinsichtlich Befähigung und Unabhängigkeit erfüllen.

Unsere Prüfung erfolgte nach den Schweizer Prüfungsstandards, wonach eine Prüfung so zu planen und durchzuführen ist, dass wesentliche Fehlaussagen in der Jahresrechnung mit angemessener Sicherheit erkannt werden. Wir prüften die Posten und Angaben der Jahresrechnung mittels Analysen und Erhebungen auf der Basis von Stichproben. Ferner beurteilten wir die Anwendung der massgebenden Rechnungslegungsgrundsätze, die wesentlichen Bewertungsentscheide sowie die Darstellung der Jahresrechnung als Ganzes. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine ausreichende Grundlage für unser Urteil bildet.

Gemäss unserer Beurteilung entsprechen die Buchführung und die Jahresrechnung sowie der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Wir empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



R. P. Muir

H. Plozza

Basel, 18. Januar, 2006

TERMINE FÜR DIE FINANZIELLE BERICHTERSTATTUNG

Vorgesehene Termine für die finanzielle Berichterstattung

Generalversammlung für das Geschäftsjahr 2005	28. Februar 2006
Erstes Quartal 2006 (Umsatz und Gewinn)	24. April 2006
Halbjahr 2006 (Umsatz und Gewinn für 6 Monate und zweites Quartal)	17. Juli 2006
Drittes Quartal 2006 (Umsatz und Gewinn für 9 Monate und drittes Quartal)	18. Oktober 2006
Jahr 2006 (Umsatz und Gewinn für 12 Monate und viertes Quartal)	Januar 2007

KONTAKTADRESSEN

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

Novartis International AG
Novartis Communications
CH-4002 Basel
Schweiz

INVESTOR RELATIONS

Karen Huebscher

Tel: +41 61 324 8433
Fax: +41 61 324 8444

FÜR US-INVESTOREN

US Investor Relations
Ronen Tamir

Tel: +1 212 830 2433
Fax: +1 212 830 2405

MEDIENAUSKÜNFTE

John Gilardi

Tel: +41 61 324 2200
Fax: +41 61 324 9090

AKTIENREGISTER

Kurt Hoehn

Tel: +41 61 324 4415
Fax: +41 61 324 3244

ALLGEMEINE AUSKÜNFTE

Tel: +41 61 324 1111
Fax: +41 61 324 8001

NOVARTIS IM INTERNET

<http://www.novartis.com>

NOVARTIS GESCHÄFTSBERICHT INTERNET

<http://www.novartis.com/annualreport2005>

Wir danken allen, die mit ihren persönlichen Erfahrungen und ihrem Wissen zu diesem Geschäftsbericht beigetragen haben.

Unser Dank gilt insbesondere Jean-Baptiste Huynh für seine ausdrucksstarken Fotografien, die in diesem Bericht gezeigt werden.

JEAN-BAPTISTE HUYNH wurde 1966 in Chateauroux (Frankreich) als Sohn einer französischen Mutter und eines vietnamesischen Vaters geboren. Die Fotografien dieses weltweit renommierten Künstlers sind in vielen bedeutenden Sammlungen der Welt vertreten.

Jean-Baptiste Huynh ist Autodidakt und arbeitet fast ausschliesslich als unabhängiger Fotograf. Seine Porträtaufnahmen zeugen von grossem Einfühlungsvermögen und von einem ausgeprägten Wahrnehmungssinn und fesseln den Betrachter durch ihre Intimität und Intensität. Jean-Baptiste Huynh arbeitete über zehn Jahre an einem Projekt, in dessen Verlauf er überall in der Welt Menschen jeden Alters und verschiedenster ethnischer und kultureller Zugehörigkeit porträtierte.

Er verfasste zudem acht Bücher zum Thema Porträtfotografie: «Immortels» (veröffentlicht 1996), «Intime Infini» (1998), «Yeux» (2001), «Univers» (2002), «Mali» und «Japon» (2003), «Inde» (2004) und «Ethiopie» (2005).

Für seine Arbeiten erhielt Jean-Baptiste Huynh einige der prestigeträchtigsten Auszeichnungen auf dem Gebiet der Fotografie, unter anderem den «Prix de la Fondation Hewlett Packard pour la Photographie» und den «Prix Moins Trente du Centre National de la Photographie» im Jahre 1996 sowie den «Prix de la Villa Mediceis hors les Murs» und den «Prix Kodak de la Critique Photographique» im Jahre 1997.

Seine Porträts, Aktaufnahmen und Stillleben zeigen ein von Nüchternheit und Zeitlosigkeit geprägtes Universum. Die Werke von Jean-Baptiste Huynh werden regelmässig an Ausstellungen für zeitgenössische Kunst gezeigt, so 2004 in der Galerie Beyeler (Schweiz) und dem Moscow House of Photography (Russland), 2001 in der University of Art in Osaka (Japan) und 2002 im European House of Photography (Frankreich).



ZUKUNFTSGERICHTETE AUSSAGEN

Der Geschäftsbericht enthält auch in die Zukunft gerichtete Aussagen, die bekannten oder unbekanntem Risiken und Unsicherheiten unterliegen, die zur Folge haben können, dass die tatsächlichen Ergebnisse und Ereignisse wesentlich von den Erwartungen abweichen, die in den zukunftsgerichteten Aussagen enthalten oder impliziert sind. Einige der Risiken und Unsicherheiten sind in der englischsprachigen Version dieser Mitteilung und dem jüngsten Dokument «Form 20-F» der Novartis AG, das bei der «US Securities and Exchange Commission» hinterlegt wurde, zusammengefasst. Dem Leser wird empfohlen, diese Zusammenfassungen sorgfältig zu lesen.

Bei allen in diesem Geschäftsbericht erwähnten Produktbezeichnungen in kursiver Schrift handelt es sich um 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. Die Version in englischer Sprache ist verbindlich.

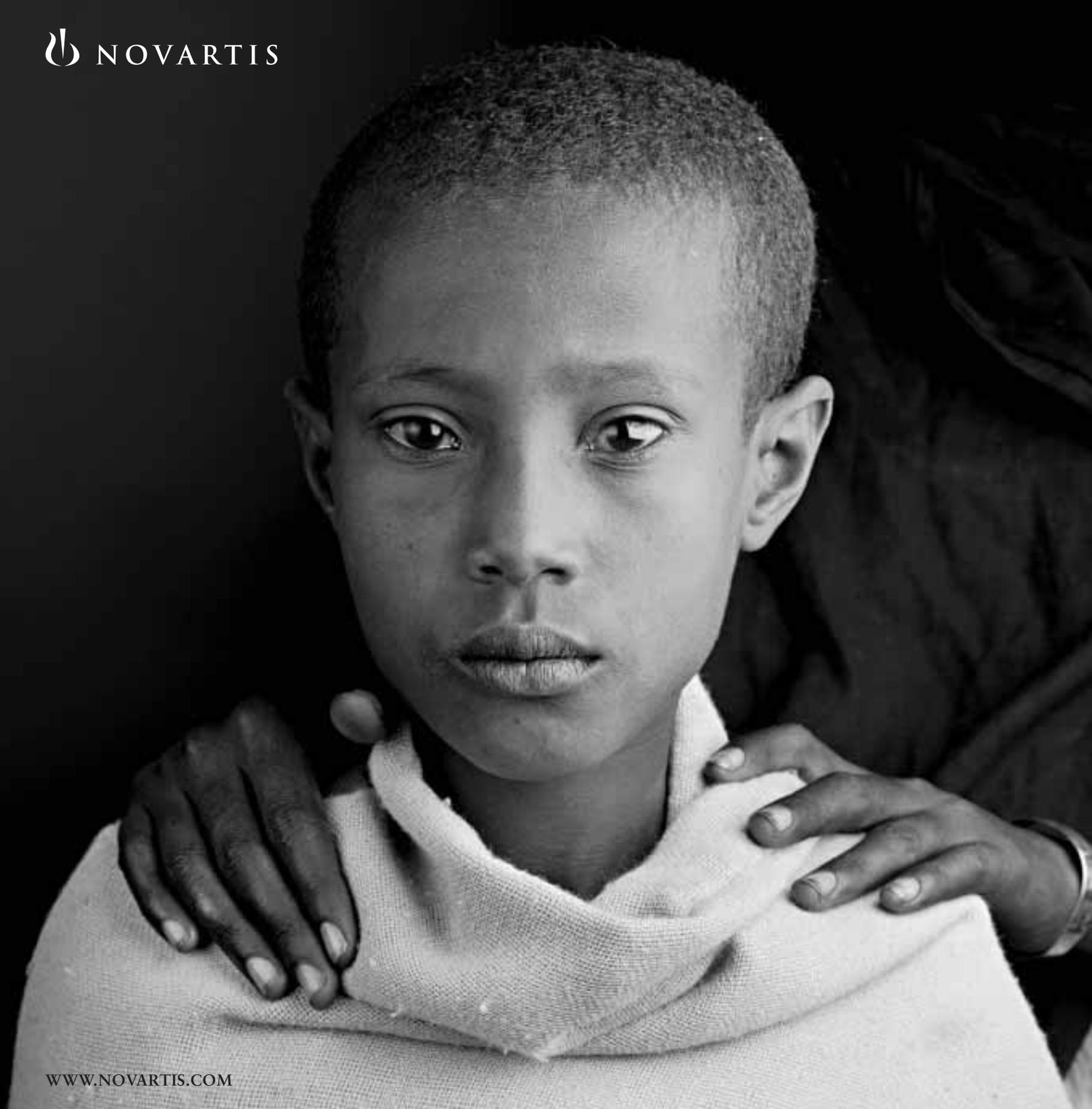
HERAUSGEBER: NOVARTIS INTERNATIONAL AG, BASEL, SCHWEIZ
DESIGN UND PRODUKTION: COM.FACTORY, BASEL, SCHWEIZ
DRUCK: NZZ FRETZ AG, SCHLIEREN, SCHWEIZ



CRISTOVAO LUIZ DA SILVA MIT EINEM ÄLTEREN OBdachLOSEN; NOVARTIS BIOCIENCIAS S.A.; SAO PAULO, BRASILIEN

UMSCHLAGRÜCKSEITE: KIND; LALIBELA, ÄTHIOPIEN

 NOVARTIS



WWW.NOVARTIS.COM